МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра ***менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств***

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.
«___»_____20__ р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР
спеціальності 073 «Менеджмент»,
ОПП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

Тема: Формування кадрової політики ТОВ ”Шміц каргобул Україна”

Виконав*:* ***Козаченко Олег Миколайович***

Керівник: ***к.е.н., професор Новак Валентина Олексіївна***

Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД): _____

_____

Київ - 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет ***ТМЛ*** Кафедра ***менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств***

Освітній ступінь ***магістр***

Спеціальність ***073 «Менеджмент»***

ОПП «***Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»***

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ *Кириленко О.М.*
«___»_____20__ р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи студента

Козаченка Олега Миколайовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи**: Формування кадрової політики ТОВ ”Шміц каргобул Україна”,** затверджена наказом ректора від ***"23" вересня 2019р., № 2429/ст.***

2. Термін виконання проекту (роботи): з ***07.10.2019 р.*** до ***25.12.2019р.,*** з ***09.01.2019р.*** до ***05.02.2020р.***

3. Вихідні дані до проекту (роботи): ***наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців, бухгалтерська та статистична звітність ТОВ ”Шміц каргобул Україна”, нормативно-правова та законодавча база України, Інтернет-ресурси.***

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): ***Необхідно: дослідити теоретичні підходи щодо формування кадрової політики підприємства в сучасних соціально-економічних реаліях; провести аналіз фінансово-економічного стану ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” та дослідити особливості кадрової політики підприємства; розробити пропозиції щодо удосконалення кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” та забезпечення ефективності її реалізації.***

5. Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: (рис. – 4, табл. – 6, формули – 0);

Аналітико-дослідницький розділ: (рис.– 4, табл. – 14, формули – 9);

Проектно-рекомендаційний розділ: (рис. – 5, табл. – 1, формули – 2).

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	07.10.2019-18.10.2019	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”	19.10.2019-26.10.2019	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	28.10.2019-01.11.2019	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	02.11.2019-18.11.2019	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	18.11.2019-29.11.2019	виконано
6.	Вибір шляхів удосконалення кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	30.11.2019-15.12.2019	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	15.12.2019-25.12.2019	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	03.01.2020-10.01.2020	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	11.01.2020-13.01.2020	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	до 22.01.2020	виконано

Студент _____ (Козаченко О.М.)

Керівник дипломної роботи_____ (Новак В.О.)

ЗМІСТ

ВСТУП……..6

РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЯХ……..10

1.1. Трактування, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства……..10

1.2. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства……...18

1.3. Теоретичні засади управління кадровою політикою в сучасних ринкових умовах……37

Висновки до розділу 1…….....47

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ”ШМІТЦ КАРГОБУЛ УКРАЇНА”……48

2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” в ринкових умовах……48

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” за 2014-2018 роки……..53

2.3. Сучасний стан кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”……..67

Висновки до розділу 2…….....88

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ ”ШМІТЦ КАРГОБУЛ УКРАЇНА” ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ……...89

3.1. Основні напрямки удосконалення кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” для забезпечення ефективного функціонування підприємства……..89

3.2. Методичні підходи до оцінки кадрової політики підприємства……..97

3.3. Пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”……105

Висновки до розділу 3……...115

ВИСНОВКИ……117

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……123

ДОДАТКИ……133

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ПДВ – податок на додану вартість;

ТНК – транснаціональна корпорація;

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;

ЗМІ – засоби масової інформації;

ОА – оборотні активи;

МДП – міжнародні дорожні перевезення;

БНВП – багатогалузеве науково-виробниче підприємство

СП – спільне підприємство

рис. – рисунок

табл. – таблиця

тис. грн. – тисячі гривень

ВСТУП

Актуальність теми. Інноваційний соціально-орієнтований тип розвитку економіки висуває більш жорсткі вимоги до основного компоненту ресурсного потенціалу – трудового, до рівня професійної компетентності кадрів і загалом до системи управління кадровою політикою. Гостра кадрова проблема сучасних організацій потребує принципово нових підходів до розв'язання проблем формування та ефективного використання кадрових ресурсів. Підвищення значення ролі кадрової політики в сучасних підприємствах зумовлено складністю функціонування в сформованій соціально-економічній ситуації. Ці фактори зумовили значимість комплексного аналізу аспектів формування, використання та розвитку кадрового потенціалу суб'єкта господарювання як особливо важливого напряму вдосконалення його кадрової політики. Кадрова політика підприємства висвітлювалась у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, а саме: Т.Ю.Базарова, Л.В.Балабанової, В.Г.Воронкової, Л.В.Івановської, О.В.Крушеницької, Ю.Г.Одєгова, Є.П.Пархімчік, Л.І.Федулової, М.Армстронга, Г.Крудене, М. Мескона. Вчені приділили значну увагу вивченню цього питання.

Науковці розглянули теоретичні засади кадрової політики, надали рекомендації щодо формування кадрової політики організації, визначили особливості кадрової політики закордоном, типи й етапи проектування кадрової політики, приділили увагу розгляду умов розробки кадрової політики, кадрових заходів і кадрової стратегії в організації [12, 17, 35, 68, 79, 85]. Разом із тим, це не зменшує актуальності подальшого розвитку цієї проблематики, тому метою дипломної роботи є дослідження теоретичних і методичних засад формування та вдосконалення кадрової політики підприємства, вивчення змісту поняття «сучасна кадрова політика підприємства», вивчення основних цілей і завдань кадрової політики в сучасних умовах функціонування підприємства.

Особливу увагу до кадрової політики сучасних підприємств приділено з огляду на визначення важливіших пріоритетів сучасного етапу розвитку країни

– необхідності модернізації економіки та технічного оновлення виробничої сфери. В цих умовах кадрова політика має забезпечувати досягнення конкурентоздатності кадрового потенціалу та підтримувати стабільний соціально-економічний розвиток суб'єктів господарювання. Аналіз профільної наукової літератури показав, що недостатньо вивчені теоретико-методологічні та методичні аспекти вдосконалення кадрової політики, незважаючи на активізацію вчених і їх підвищений інтерес до кадрової проблематики.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрову політику можна розглядати як у загальному, так і більш конкретному сенсі. Призначення кадрової політики – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку підприємства, порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей. Для досягнення поставлених цілей особливо важливо забезпечити необхідну організацію виробничої поведінки кожного з її співробітників. Як і стратегія розвитку організації в цілому, кадрова політика розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації і можливостей, що надаються зовнішнім середовищем. Кадрова політика є частиною політики організації і повинна повністю відповідати концепції її розвитку підприємства.

Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення та збереження кількісного і якісного складу кадрів відповідно до потреб самого підприємства, вимог чинного законодавства й становища на ринку праці, а також створення високопродуктивного і високопрофесійного відповідального колективу, здатного гнучко й адекватно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Основними цілями кадрової політики є: своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості й у достатній кількості; забезпечення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян; раціональне використання

трудового потенціалу; формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

Метою дипломної роботи є напрями щодо удосконалення кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” в сучасних ринкових умовах.

У процесі досягнення мети дипломної роботи передбачається вирішити такі завдання методичного, теоретичного та практичного характеру:

– уточнити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства;

– визначити сутність теоретичних засад формування та оцінки ефективності кадрової політики підприємства;

– розглянути особливості управління кадровою політикою в сучасних ринкових умовах;

– провести аналіз характеристики господарської діяльності ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” в ринкових умовах;

– оцінити фінансово-економічну діяльність ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”;

– визначити заходи у забезпеченні ефективного функціонування кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”;

– запропонувати основні напрямки удосконалення кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” для забезпечення ефективного функціонування підприємства;

– сформувати методичні підходи до оцінки кадрової політики досліджуваного підприємства;

– надати пропозиції, щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”.

Об’єктом дослідження виступає кадрова політика ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи щодо напрямів удосконалення кадрової політики сучасного підприємства.

Методи дослідження базуються на загальнонаукових та емпіричних методичних прийомах економічної науки. Вони засновані на системному та процесному підходах до аналізу процедури здійснення контролю, з урахуванням тенденцій і закономірностей розвитку сучасної економіки.

Інформаційною базою дослідження є законодавство, нормативно-правові акти з питань зовнішньоекономічної діяльності, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо значущості і ролі ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в системі зовнішніх зв'язків галузі, методичних підходів до визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "Шмітц каргобул Україна". Фактографічна інформація, використана в процесі дослідження, містить офіційні дані Державного комітету статистики України, Державної митної служби України, звітну інформацію ТОВ "Шмітц каргобул Україна".

РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЯХ

1.1. Трактування, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства

Підприємство є невід'ємною частиною економіко-соціальної системи держави з власними економічними, науково-технічними, виробничими та соціальними цілями. В свою чергу, кадрова політика буде основною частиною системи управління підприємством та вирішальною умовою, що дозволяє забезпечити досягнення цілей підприємства та зберегти його стійкість на ринку.

Вивчення підходів щодо управління персоналом минулих періодів дозволяє стверджувати, що людина завжди розглядалась як допоміжний, другорядний фактор виробництва. А сучасна концепція управління персоналом визначає працівника як найважливіший, головний ресурс і цінність підприємства. Тому постає необхідність розробки принципово нових підходів щодо управління персоналом.

Головною умовою ефективного функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання є їх уміння своєчасно адаптуватися в динамічному ринковому середовищі. Тому одним із першочергових завдань підприємства є формування та оцінення його потенційних можливостей. Важливу роль в ефективному функціонуванні підприємства відіграє кадровий складник його потенціалу, який впливає не тільки на кінцеві показники господарської діяльності підприємства та досягнення ним конкурентних переваг, а й на можливість забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку в довгостроковому періоді.

Основою будь-якої організації та її головним багатством є люди. Причому людина є не тільки ключовим і найціннішим «ресурсом» організації, а й найкоштовнішим. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на

конкурентні можливості підприємства та є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг [60].

З усіх елементів потенціалу підприємства лише кадровий складник спроможний до активного й самостійного реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища. Для того, щоб з'ясувати сутність поняття «кадровий потенціал підприємства», необхідно визначитися з такими категоріями, як «трудові ресурси» та «трудовий потенціал».

Трудові ресурси – це частина населення країни, що за своїм фізичним розвитком, розумовими здібностями та знаннями спроможна працювати в народному господарстві [12, с. 78].

Трудові ресурси – це економічно активна, працездатна частина населення регіону, яка володіє фізичними й культурно-освітніми можливостями для участі в економічній діяльності підприємства [52, с. 53].

Трудові ресурси – це працездатна частина населення країни, яка, зважаючи на психофізіологічні та інтелектуальні якості, спроможна виготовляти матеріальні блага або послуги [71, с. 38].

Отже, трудові ресурси – це узагальнене поняття, яке охоплює працездатне населення держави, яке може брати участь у діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

В економічній літературі існує низка підходів до визначення поняття «трудовий потенціал».

Термін «потенціал» від лат. potential означає потужність, сила. Відповідно до «Економічного енциклопедичного словника» за ред. С.М. Мочерного, «потенціал – це наявні в економічного суб'єкта ресурси, їхня оптимальна структура та вміння раціонально використати їх для досягнення поставленої мети» [58, с. 142].

Поняття «трудовий потенціал» почали використовувати в 1980 р. у наслідок розвитку науки в новій соціально-економічній ситуації, пов'язаній із переходом економіки на інтенсивний розвиток, що привело до зміни поглядів на місце людини в суспільному виробництві [62, с. 262]. Трудовий потенціал

розглядається як інтегральна динамічна система, яка охоплює демографічну, економічну та соціальну підсистеми, об'єднані спільністю трудової діяльності. Демографічні причини виникнення цього поняття були зумовлені проявами демографічної кризи в радянському суспільстві, уповільненням темпів зростання населення, інтенсивними міграційними процесами; економічні – вимогами забезпечення збалансованості між темпами збільшення кількості робочих місць та їх продуктивністю; соціальні причини виникнення цього поняття пов'язані з крахом ілюзій невичерпності людських ресурсів, розумінням важливості соціального розвитку країни.

Упровадження в наукову сферу поняття «трудовий потенціал» означало перегляд ролі людини у виробничому процесі, визнання значення нагромадженого в суспільстві інтелектуального й освітнього потенціалу.

На основі визначення сутності трудового потенціалу, виділяють шість наукових підходів до змістової інтерпретації цієї категорії: факторний, демографічний, ресурсний, політекономічний, системний та етимологічний. Розрізняють також трудовий потенціал суспільства, території, підприємства та окремої людини. Трудовий потенціал підприємства – це передбачувані трудові можливості, які існують на сьогодні. Вони визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства. Носієм трудового потенціалу підприємства є трудовий колектив, який формують усі працівники одного підприємства, пов'язані з ним трудовими відносинами незалежно від індивідуального трудового договору, рівня сталості трудових відносин, статусу працівників, режиму праці та інших характеристик [55].

Трудовий потенціал працівника – це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі в трудовій діяльності, здатність досягати у визначених умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці [32].

Отже, під трудовим потенціалом розуміють сукупність трудових можливостей, які формуються під впливом багатьох чинників і можуть

ефективно використовуватися в господарській діяльності. Підходи до визначення сутності кадрового потенціалу представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «кадровий потенціал»

Визначення	Автор
Кадровий потенціал – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій	Л.Б. Балабанова, [9]
Кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, до складу яких входить чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні й креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики	В.В. Безсмертна, [10]
Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства	Н.С. Краснокутська, [50]
Кадровий потенціал підприємства – сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, враховуючи вік колективу, їх фізичні можливості, знання та професійно-кваліфікаційні навички	Є.В. Маслов, [56]
Кадровий потенціал – це кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, які розкривають невикористані можливості, сили, внутрішні закони, цінності, які можна використовувати в кадровій роботі	В.Н. Слиньков, [69]

*систематизовано автором за аналізом джерел

Отже, категорія «кадровий потенціал» не тотожна категорії «кадри». Під кадрами розуміємо сукупність працівників різних професій і спеціальностей, рівня підготовки та освіти, а поняття «кадровий потенціал» охоплює не лише кадри, а й певний рівень спільних можливостей кадрів для досягнення визначених цілей. Тобто категорія «кадри» визначає лише статичну сторону властивостей та якостей, притаманних цій категорії, і не зображає такі ознаки динамічного характеру, як мобільність кадрів, здатність вирішувати ті чи інші професійні завдання.

Кадровий потенціал окремого підприємства залежить від потенціалів кадрів цього підприємства. Кадровий потенціал синтезує те, що в літературі радянського періоду називали людським фактором, а в західній – персоналом організації. Категорія «кадровий потенціал» передбачає розгляд кадрів як активних елементів підприємства, на відміну від терміна «людські (трудові) ресурси», порівнюючи кадри з іншими видами ресурсів [16].

Аналіз економічної літератури щодо визначення сутності кадрового потенціалу дав змогу зробити висновок, що деякі автори порівнюють поняття «кадровий» і «трудовий потенціал» [17; 23], інші розглядають їх як окремі категорії. На нашу думку, ці визначення не ідентичні, хоча й тісно пов’язані між собою. Кадровий потенціал – це складова частина трудового потенціалу.

Отже, кадровий потенціал – системне поняття, як об’єкт управління має складну структуру та піддається управлінському впливу. Елементами кадрового потенціалу підприємства є:

– якісні характеристики персоналу (стан здоров’я, працездатність, рівень освіти, професійні знання та навички, рівень кваліфікації, практичний досвід, компетентність, інтелектуальні й творчі здібності, професіоналізм, прояв трудової та інноваційної активності);

– кількісні показники (склад, структура персоналу, чисельність зайнятих на підприємстві, середній вік працівників, середній стаж роботи на підприємстві, динаміка плинності кадрів, середня заробітна плата робітників, фахівців, керівників, її співвідношення з відповідними виплатами на підприємствах-конкурентах). До кількісних показників кадрового потенціалу також відносять кількість робочого часу, можливого до відпрацьовування в нормальному рівні інтенсивності праці (межі можливої участі працівника в роботі);

– наявні та потенційні можливості працівників;

– наявність якісної системи управління персоналом

– кадрової політики [32].

Для визначення кадрового потенціалу важливими є кількісні (чисельність і структура показників, професійний стаж, тривалість та інтенсивність робочого часу) та якісні характеристики, які враховують такі фундаментальні компоненти, як фізіологічний, інтелектуальний та професійно-освітній, соціогуманістичний [19, с. 73].

Для ефективного використання та управління кадровим потенціалом з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідне впровадження виваженої та цілеспрямованої кадрової політики.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

Основні завдання кадрової політики відносяться до наступного:

– своєчасне забезпечення підприємства персоналом відповідно до стратегії розвитку;

– створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством, прав та обов’язків громадян;

– раціональне використання персоналу;

– формування й підтримка ефективної роботи підприємства.

Основні напрями підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства, наступні:

1. Формування та використання кадрового резерву.

2. Формування та щорічний перегляд кадрової політики на підприємстві з метою адаптації її до нових умов діяльності підприємства.

3. Формування ефективної стратегії підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

4. Формування ефективної системи мотивації персоналу підприємства.

5. Прискорення темпів зростання продуктивності праці.

Отже, кадрова політика – це система теоретичних поглядів, вимог і принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом підприємства в сучасних умовах господарювання. Вона спрямована на

вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності.

Кадрова політика формується в поєднанні з іншими концепціями підприємства: виробничою, фінансовою, економічною та маркетинговою.

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

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Цілями кадрової політики підприємства виступають [31, с. 65]:

– своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної кваліфікації у необхідній чисельності;

– забезпечення умов реалізації правил та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством;

– раціональне використання кадрового потенціалу;

– формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Виходячи з мети та цілей, основними завданнями кадрової політики є:

– своєчасне забезпечення підприємства якісним персоналом;

– раціональне використання персоналу;

– формування та підтримка ефективної роботи підприємства.

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, які представлені на рис. 1.1.

В свою чергу, кадрова політика включає багато сфер управління персоналом, таких як:

– підбір і розстановку кадрів;

– стимулювання праці працівників;

– навчання персоналу;
– соціально-трудові відносини;
– формування кадрових процедур;
– управління трудовою кар'єрою;
– комунікації в середині підприємства;
– соціальну політику;
– організаційну культуру та ін. [49, с. 28].

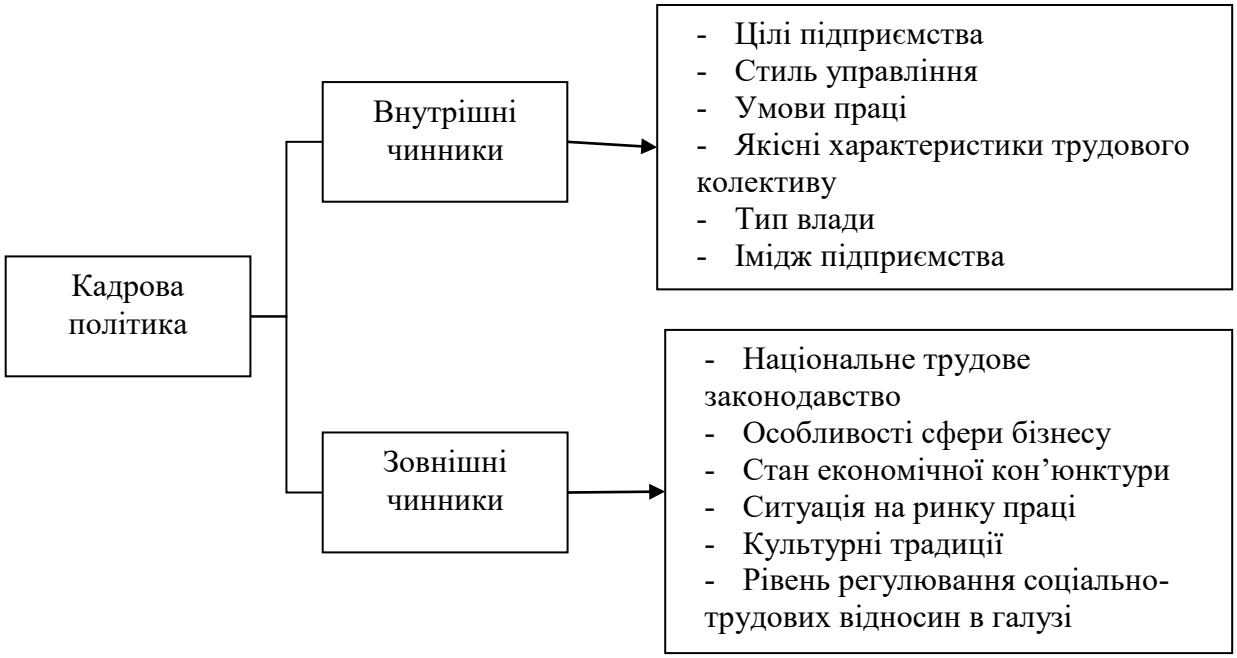

Рис. 1.1. Чинники, що визначають кадрову політику підприємства

Джерело: складено автором на основі [15, с. 52]

Отже, 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. Саме тому під час розроблення заходів керівництву підприємства необхідно чітко усвідомлювати джерела залучення персоналу. Залежно від джерел залучення персоналу та підходів керівництва до вирішення кадрової політики чинники впливу на кадрову політики змінюють ступінь свого впливу на її формування. За орієнтованості на зовнішні джерела залучення персоналу під

час формування кадрової політики підприємства та розроблення заходів з її ефективної реалізації на сучасному етапі розвитку національної економіки особливого значення набуває активізація процесів трудової міграції. Для залучення висококваліфікованих фахівців у сучасних підприємств України все частіше виникає потреба конкурувати із закордонними підприємствами, які пропонують більш привабливі умови. За орієнтації на внутрішні джерела залучення персоналу керівництву підприємства під час реалізації кадрової політики необхідно враховувати посилення конкуренції на ринках праці. Важливим питанням є утримання висококваліфікованих працівників, тобто створення привабливих умов праці і розвитку кадрового потенціалу кожного працівника.

1.2. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства

Наявні у світі внутрішні та зовнішні загрози розподіляються таким чином: розголошення інформації (зайва балакучість працівників) (32%); несанкціонований доступ до інформації шляхом підкупу і схиляння до співпраці з боку конкурентів (24%); відсутність в компанії належного нагляду до конфіденційності інформації (14%); традиційний обмін виробничим досвідом (12%); безконтрольне використання інформаційних систем (8%) [3].

Склад основних кадрових загроз на сучасному підприємстві має ширшу палітру, оскільки пов'язаний не тільки із витоком інформації, але й з якістю праці, кваліфікацією робітників, наявністю творчого потенціалу тощо. Такими загрозами на підприємстві можуть бути:

– втрати, пов’язані із плинністю кадрів;

– витік конфіденційної інформації;

– помилки із-за низької кваліфікації співробітників;

помилки, пов’язані із високим ступенем стомлюваності та монотонності праці;

– відсутність наукової організації праці;

– наявність професійних захворювань;

– незацікавленість результатами роботи;

– відсутність професійного та кар'єрного росту.

Аналізуючи сутність кадрової безпеки підприємства, доцільно відокремити пов'язані з нею ключові проблеми [73]:

– розробка мотиваційних схем та схем оплати праці,

– ліквідація збитків, пов'язаних з трудовими спорами,

– аналіз ситуації конкурентів,

– аналіз ринку праці в регіоні,

– робота з кадровим резервом,

– оцінка компанії чи організації як роботодавця,

– способи проектування кар'єри,

– підвищення лояльності та відповідальності співробітників тощо.

Велика кількість вищезазначених проблем може бути ліквідована або зведена до мінімуму за наявності продуманої дієвої кадрової політики підприємства.

Кадрова політика підприємства – це система принципів і правил, за якими діють її працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі у відповідності з концепцією розвитку організації.

Кадрова політика може бути активною, пасивною, реактивною, превентивною та авантюристичною. В табл. 1.2 систематизовано види кадрової політики підприємства та наведена їх характеристика.

Прийняття рішень управлінським персоналом підприємства щодо формування кадрової політики здійснюється на підставі аналізу даних інформаційних джерел щодо кадрового забезпечення підприємства.

Система обліково-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства об'єднує три взаємопов'язаних елементи: підсистему облікового забезпечення, підсистему аналітичного забезпечення та підсистему контролю [34]. Доказову базу кадрової політики, слід доповнити даними, які несуть дані про кадри

підприємства, але не являються підставою для облікових записів, тобто інформаційним забезпеченням.

Таблиця 1.2

Види кадрової політики підприємства за рівнем впливу на неї управлінського персоналу

Види кадрової політики	Характеристика
1.Активна кадрова політика	– керівництво підприємства має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію; – кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, регулює виконання програм відповідно до внутрішньої та зовнішньої ситуацій; – керівництво підприємств має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях
2.Пасивна кадрова політика	– керівництво підприємств немає чіткої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота полягає в усуненні негативних наслідків; – відсутність прогнозу кадрових потреб та способів оцінки праці персоналу, діагностики кадрової ситуації; – керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, прагне усунути їх будь-якими засобами без аналізу причин і можливих наслідків
3.Реактивна кадрова політика	– керівництво підприємств здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризового стану; – відсутність мотивації до високопродуктивної праці; – кадрова служба має засоби діагностики ситуації, а за необхідності надає екстрену допомогу; – труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні
4.Превентивна кадрова політика	– керівництво підприємств має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації, але не має засобів впливу на неї; – кадрова служба має не тільки засоби діагностики персоналу, а і прогнози кадрової ситуації на середньостроковий період; – головний недолік цієї політики - відсутність цільових кадрових програм
5.Авантюристична кадрова політика	– керівництво не має якісного діагнозу кадрової роботи, але прагне впливати на ситуацію; – кадрова служба не має засобів прогнозування кадрової ситуації, але в програми розвитку організації включаються плани кадрової роботи, які не передбачають своєчасного усунення можливих змін ситуації; – плани будуються на емоціональних мало аргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду, а при різких змінах ситуації на ринку виявляється нездатність швидкого здійснення перенавчання персоналу для роботи в нових умовах, або залучення із зовнішніх джерел

*систематизовано автором за [77]

В табл. 1.3 представлено основні напрями кадрової політики за ступенем відкритості формування кадрового складу (відкриті та закриті).

Таблиця 1.3

Основні напрями кадрової політики за ступенем відкритості формування кадрового складу

Напрями кадрової політики	Відкрита кадрова політика	Закрита кадрова політика
	організація прозора для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті як на низову так і на керівну посади	зорієнтована на просування на вищі посади тільки своїх працівників
1.Добір персоналу	Прозора, на основі конкурсного відбору при високій конкуренції на ринку праці	Проводиться із числа своїх працівників в умовах дефіциту робочої сили на ринку праці
2.Адаптація персоналу	Працівники швидко включаються в конкурентні відносини, впровадження нових організаційних підходів, запропонованих новачками	Адаптація персоналу проводиться за рахунок наставників
3.Навчання та розвиток персоналу	Здійснюється у зовнішніх навчальних закладах, враховується досвід конкурентів	Здійснюється у внутрішніх центрах підготовки кадрів з урахуванням загальної технології роботи підприємства
4.Просування по службі	Недостатні можливості зростання по службі	Політика призначення на керівні посади своїх працівників
5.Мотивація та стимулювання	Перевага надається стимулювання праці	Перевага надається мотивації праці
6.Впровадження новацій	Нові працівники сприяють впровадження інновацій	Необхідність в ініціюванні процесу інноваційної діяльності

*систематизовано автором за [42, с. 18]

Обліково-аналітичне забезпечення кадрової політики підприємств харчової промисловості складається з таких видів забезпечення:

– нормативно-законодавче забезпечення;

– облікова інформація;

– інформаційно-кадрове забезпечення;

– аналітична інформація;

– результати внутрішньогосподарського контролю.

В табл. 1.4 систематизовано види доказів щодо кадрової інформації, джерел їх отримання та відповідні види забезпечення.

Таблиця 1.4

Інформаційно-кадрове забезпечення в системі кадрової безпеки

Види доказів щодо кадрової інформації	Джерела отримання доказів	Види забезпечень
1.Докази трудового стажу та страхового стажу	Трудова книжка	Інформаційно-кадрове забезпечення
2.Докази інформації щодо чисельності працюючих	Дані статистичної звітності	Облікова інформація
3.Докази достовірності нарахування заробітної плати	Облікові регістри по синтетичним рахункам з обліку заробітної плати	Облікова інформація
4.Докази руху кадрового складу	Особисті листки з обліку кадрів Накази про рух кадрів (зарахування на роботу, внутрішнє переміщення, догани, заохочення, підвищення, відпустку, звільнення тощо)	Інформаційно-кадрове забезпечення Облікова інформація
5.Докази кваліфікації працівника	Особисті листки з обліку кадрів Документи працівника, що підтверджують рівень освіти (диплом, сертифікат тощо)	Інформаційно-кадрове забезпечення Облікова інформація
6.Докази законності нарахування та утримань із заробітної плати	Нормативні акти (Податковий кодекс України, Інструкції, Закони) Колективний договір Накази керівництва	Інформаційно-кадрове забезпечення
7.Докази ефективності використання трудового (кадрового) потенціалу	Результати аналізу труда та заробітної плати	Аналітична інформація

*систематизовано автором за [37]

Таким чином, джерелом інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень щодо формування та контролю виконання кадрової політики підприємства є:

1. Інформація про умови праці, кваліфікацію та встановлені оклади, тарифи, розцінки.

2. Облікова інформація про нарахування заробітної плати.

3. Облікова інформація про утримання із заробітної плати та розрахунків по оплаті праці.

4. Статистична звітність по труду та заробітній платі.

5. Аналітична інформація по ефективності використання кадрового потенціалу.

6. Податкова звітність про заробітну плату та рух кадрового складу.

Серед різноманіття принципів формування кадрової політики підприємства найбільш вагомими є:

– принцип законності – кадрова політика підприємства повинна розроблятися і реалізовуватися у повній відповідності до чинного законодавства України та відповідати всім національним соціальним стандартам;

– принцип доцільності – заходи, які передбачені кадровою політикою підприємства, повинні відповідати особливостям і цілям його функціонування;

– принцип системності – кадрова політика підприємства є системою норм, правил, заходів, управлінських дій тощо, які сприяють реалізації мети діяльності підприємства;

– принцип наукової обґрунтованості – напрями, типи, заходи, що передбачені кадрової політикою підприємства, повинні бути обґрунтовані на базі всебічного аналізу і прогнозування кадрових ситуацій;

– принцип соціальної відповідальності – кадрова політика підприємств повинна передбачати взаємовідповідальність власників підприємства, його керівного складу та всього персоналу за дотримання корпоративних правил, організаційної культури, безпеки праці тощо;

– принцип дотримання соціальних стандартів – кадрова політика підприємства в обов’язковому порядку повинна передбачати забезпечення соціального захисту та соціальних гарантій для всіх категорій працівників;

– принцип гарантування розвитку – кадрова політика підприємства повинна гарантувати розвиток як кадрового потенціалу підприємства у цілому, так і забезпечувати можливість розвитку кадрового потенціалу кожного працівника, його самореалізацію і підвищення професійних компетентностей.

Залежно від реагування на кадрові ситуації, наявності прогнозів розвитку кадрових ситуацій виділяють реактивну, превентивну, активну і пасивну кадрові політики. Орієнтованість на ринки праці і певні основні джерела залучення персоналу визначають закриту чи відкриту кадрову політику, що веде підприємство. Але розроблення дієвої кадрової політики передбачає поєднання орієнтації кадрової політики підприємства на ринки праці з домінуючим підходом до її реалізації (табл. 1.5).

У сучасних умовах господарювання важливо не тільки враховувати чинники, що впливають і багато в чому зумовлюють заходи кадрової політики, а й їхній вплив. Для кожного з існуючих типів і видів кадрової політики прояв однакових зовнішніх і внутрішніх чинників буде мати різні ступінь впливу і можливість успішної реалізації.

Таблиця 1.5

Типи кадрової політики підприємства

Тип кадрової політики	Закрита кадрова політика	Відкрита кадрова політика
1	2	3
Превентивна	*Превентивна закритого типу* Передбачає розроблення середньострокових прогнозів розвитку існуючого персоналу; керівництво регулярно проводить оцінювання персоналу на відповідність завданням, що виконуються, а також наявних відповідно до обійманої посади компетентностей; підвищення професійних компетенцій відбувається шляхом навчання існуючого персоналу, програми навчання а підвищення кваліфікації орієнтовані лише на наявний персонал; багато у чому кадрова політика орієнтована на формування корпоративних цінностей і організаційної культури, але відсутні дієві заходи реагування на кадрові ситуації.	*Превентивна відкритого типу* Передбачає розроблення кадрових прогнозів розвитку не тільки персоналу підприємства, а й прогнози розвитку та аналіз ринків праці; на підприємстві наявні програми навчання існуючого персоналу, але залучення необхідних фахівців переважно відбувається шляхом залучення фахівців ззовні; керівництво підприємство проводить постійний моніторинг не тільки існуючого персоналу, а й можливостей ринку праці; під час реалізації такого типу кадрової політики керівництво підприємства співробітничає з кадровими агентствами, центрами зайнятості, закладами вищої освіти тощо.

1	2	3
Реактивна	*Реактивна закритого типу* Передбачає реагування керівництва на кадрові ситуації за фактом їх вирішення; вплив здійснюється лише після прояву негативних ситуацій; передбачено наявність певних засобів діагностики кадрових ситуацій; реакція на кадрові ситуації передбачає дії, спрямовані на навчання, підготовку існуючого персоналу, переміщення за посадами тощо.	*Реактивна відкритого типу* Передбачає наявність певних засобів моніторингу кадрових ситуацій та реагування на них, але усунення результатів прояву негативних ефектів відбувається шляхом залучення додаткових або нових працівників ззовні.
Активна	*Активна закритого типу* Передбачає наявність на підприємстві середньо- і довгострокових прогнозів розвитку кадрових ситуацій і чітко обґрунтованих засобів реагування на них; на підприємстві постійно здійснюється моніторинг ефективності заходів із мотивації та стимулювання персоналу; існують довгострокові програми навчання та розвитку кадрового потенціалу існуючого персоналу шляхом формування корпоративної культури та створення можливостей для кар'єрного росту.	*Активна відкритого типу* Передбачає наявність на підприємстві довгострокових програм розвитку не тільки існуючого персоналу, а й залучення нового; підприємство має середньо- і довгострокові програми співпраці із кадровими агентствами, закладами вищої освіти тощо; підприємство проводить активні дії щодо рекрутингу персоналу, зокрема висококваліфікованих спеціалістів, шляхом запрошення на більш вигідних умовах працівників з інших підприємств; підприємство активно формує певну кадрову привабливість на ринках праці.
Пасивна	*Пасивна закритого типу* Підприємство не має програми розвитку персоналу; реагування на кадрові ситуації відбувається за фактом їх виникнення і спрямовується на усунення наслідків без аналізу причин, що їх викликали; проблемні кадрові питання вирішуються шляхом залучення існуючого персоналу.	*Пасивна відкритого типу* Підприємство не має програми залучення персоналу із зовнішніх джерел; відсутні постійні зв'язки з кадровими агентствами, центрами зайнятості тощо; на підприємствах висока плинність кадрів; проблемні кадрові питання вирішуються шляхом залучення нових працівників за необхідністю.

*систематизовано автором за [77]

Для типів кадрової політики, які спрямовані на зовнішні джерела залучення персоналу, вагомими є зовнішні чинники, оскільки вони значною мірою формують ситуації на ринках праці. Для типів кадрової політики, які спрямовані на внутрішній розвиток кадрового потенціалу і залучення

персоналу із внутрішніх ресурсів, значної ваги набуває вплив внутрішніх чинників.

Серед найбільш вагомих чинників, що впливають на кадрову політику підприємства, слід виділити макроекономічну ситуацію у країні, рівень соціальних гарантій і стандартів, соціально-політичну ситуацію у країні, розвиток інтеграційних процесів, державну політику у сфері зовнішньої міграції як в Україні, так і в країнах-реципієнтах для трудових мігрантів з країни, регіональні особливості розвитку, територіальне розташування підприємства, ситуацію на ринках праці в регіоні розташування, зокрема наявність працівників необхідних професій, досвіду роботи та компетентностей. Серед найвагоміших внутрішніх чинників найбільш впливовими на кадрову політику є сфера діяльності і розмір підприємства, наявність відповідних служб в організаційній структурі підприємства, стиль керівництва, розвиненість корпоративної культури та корпоративних цінностей, фінансовий стан підприємства та наявність необхідних фінансових ресурсів, соціальна політика підприємства, рівень соціальної відповідальності підприємства.

В реалізації кадрової політики можливі альтернативи з врахуванням реального стану економіки. Тому вибір її пов'язаний не тільки з визначенням основної мети, але й з вибором засобів, методів, пріоритетів. Потрібно виділити кілька типів кадрової політики в умовах кризового стану економіки [13, с.39]:

1. Пасивний. Па підприємстві немає чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. В організації немає прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці персоналу. У плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображена па рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення.

2. Реактивний. Керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до

високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи. Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, його роз витку, у відповідності з потребами організації, вимогами діючого законодавства та станом ринку праці.

3. Превентивний. Керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньотерміновий період. У плані фінансового оздоровлення є короткотерміновий і середньотерміновий прогнози потреби в персоналі.

4. Активний (раціональний). Керівництво підприємства має якісний діагноз, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє засобами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди.

5. Авантюристичний. Керівництво підприємства не має обґрунтованого прогнозу розвитку кризової ситуації, але впливає па неї доступними методами.

Кадрова політика в умовах кризи буде ефективною за таких умов:

– скорочення всіх рівнів управління в організаційній структурі, а не на окремих робочих місцях;

– зміцнення кадрового резерву у вищій ланці управління;

– врахування взаємозалежності елементів організаційної структури підприємства при скороченні, а також стимулювання нової організаційної структури;

– збереження кадрового ядра підприємства;

– виявлення і просування по службі працівників, які мають лідерські якості;

– проведення політики підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників;

– найм перспективних працівників зі сторони;

– централізація фінансового менеджменту, яка повинна забезпечити нагромадження потрібної кількості капіталу.

В нормальних умовах розвитку підприємства основні завдання, які повинні вирішуватись на основі кадрової політики, зводяться до:

– розробки системи науково обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та посадового переміщення у відповідності з діловими й особистими якостями, застосування цілеспрямованої підготовки персоналу, його розвитку;

– активізації роботи кадрових служб з питань стабілізації трудового колективу, підвищення трудової і соціальної активності працівників;

– переходу від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціально-психологічних;

– залучення працівників до управління підприємством.

Ефективна кадрова політика повинна бути:

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

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

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

Стабільними можуть бути і ті напрямки кадрової політики, які зорієнтовані на врахування інтересів персоналу і організаційної культури підприємства. Отже, кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючою законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Особливо актуально для крупних компаній в Україні є питання планування персоналу, а саме – формування кадрового резерву, що може забезпечити ефективне вирішення завдань розвитку компаній у найближчі 5-10 років.

Актуальність зазначених питань визначається існуючою ситуацією з кадровим потенціалом у реальному секторі економіки. Наслідком економічної і соціальної кризи 90-х років минулого століття стала низка негативних процесів у системі підготовки кадрів для промисловості та в структурі кадрового потенціалу в базових галузях.

По-перше, відбулася переорієнтація молоді у виборі професій та сфер професійної діяльності (з виробничого сегменту на комерційно-фінансовий – економісти, юристи, менеджери з продажу).

По-друге, погіршилась якість підготовки студентів за вузькими спеціальностями (технологи, інженери, механіки).

По-третє, стрімко впав рівень народжуваності у країні, що негативно відобразилося і відобразиться у майбутньому на відтворенні кадрового потенціалу, в тому числі в промисловій сфері.

З цих причин на ринку праці утворився вакуум у професійно-віковій категорії вузьких спеціалістів базових промислових галузей у віці від 30 до 40 років (фактично, втрачено ціле покоління спеціалістів). Підприємства і компанії вже сьогодні відчувають нестачу професійних кадрів. А враховуючи падіння рівня народжуваності, варто очікувати виникнення дефіциту не тільки спеціалістів інженерно-технічного профілю, але й робітників [49, с.70].

Таким чином, проблема формування кадрового резерву спеціалістів з високим рівнем професійної підготовки, новою системою поглядів і переконань вимагає змін у кадровій політиці підприємств і компаній. Завдання формування такого резерву сьогодні має стати однією з найважливіших складових середньострокових і довгострокових стратегій розвитку компаній. Вирішення його, у свою чергу, передбачає розробку та впровадження систем формування кадрового резерву.

Метою формування кадрового резерву є безперебійне забезпечення компанії спеціалістами на будь-яку посаду, які відповідають вимогам підприємства. Основою кадрового резерву мають стати молоді спеціалісти, які пройшли комплексну програму підготовки для роботи в управлінській структурі. Внаслідок реалізації такої програми підприємство забезпечується спеціалістами, які закріпили свої теоретичні знання практичними навичками. Варто зазначити, що під час реалізації програми формування кадрового резерву виникає необхідність мотивації (заохочення) співробітників компанії для участі у роботі за цим напрямом.

Наступною складовою кадрової політики за функціональною ознакою є розробка заходів щодо залучення та відбору персоналу. Одна з основних проблем при наборі службовців пов'язана з бажанням роботодавця «вигідно продати» свою компанію. Він може перебільшити позитивні моменти або занизити труднощі роботи в компанії. У результаті у потенційного кандидата можуть виникнути необґрунтовані очікування.

Дослідження показують, що виникнення такого роду очікувань при найманні веде до зростання незадоволеності працею та збільшенню плинності кадрів. Співбесіди є найбільш широко застосовуваним методом відбору кадрів. Навіть працівників некерівного складу рідко приймають на роботу без хоча б однієї співбесіди. Добір керівника високого рангу може зажадати десятків співбесід, що займають декілька місяців. Водночас дослідження виявили цілу низку проблем, що знижують ефективність співбесід як інструмента добору кадрів [52, с.167].

Основа цих проблем має емоційний і психологічний характер. Наприклад, існує тенденція ухвалення рішення про кандидата на основі першого враження, без урахування сказаного в іншій частині співбесіди. Друга проблема полягає у тенденції оцінювати кандидата у порівнянні з особою, із якою проводилася співбесіда безпосередньо перед цим.

Якщо попередній співрозмовник виглядав особливо погано, то наступний посередній кандидат буде виглядати добре, або навіть дуже добре. Є у

інтерв'юерів і така тенденція, як оцінка більш сприятливо тих кандидатів, зовнішній вигляд, соціальний стан та манери яких більшою мірою нагадують їх власні.

Дослідження показують, що структуровані інтерв'ю зі стандартизованими та записаними питаннями і відповідями підвищують точність цього методу. Водночас, співбесіду варто сконцентрувати на тих питаннях, що конкретно стосуються цієї роботи. Колись робота з кадрами полягала винятково у заходах щодо набору і відбору робочої сили. Ідея полягала в тому, що якщо роботодавцю здалося знайти людей, то вони зможуть виконати потрібну роботу.

Сучасні організації, де добре поставлена справа управління, вважають, що набір підхожих людей є всього лише початком. Водночас більша частина ресурсів організації подана матеріальними об'єктами, вартість яких згодом знижується за допомогою амортизації, цінність людських ресурсів із роками може і повинна зростати. Таким чином, як для блага самої організації, так і для особистого блага службовців своєї організації, керівництво повинно постійно працювати над всебічним підвищенням потенціалу кадрів.

Успішна програма з розвитку кадрів сприяє створенню робочої сили, має більш високі здібності та сильну мотивацію до виконання задач, що стоять перед організацією. Природно, що це повинно вести до зростання продуктивності, а виходить, і до збільшення цінності людських ресурсів організації. Наприклад, унаслідок реалізації такої програми продуктивність праці робочих на зборці зростає на 10% (без збільшення заводської вартості виробів), то й прибуток на капітал, вкладений організацією у розвиток людських ресурсів, набагато вище цього показника. Організації мають постійну потребу в підвищенні продуктивності праці своїх працівників. Багато організацій при цьому піклуються і про загальну якість трудових ресурсів. Одним із засобів досягнення цієї мети є набір і відбір найбільш кваліфікованих і здатних нових працівників. Проте цього недостатньо. Керівництво повинно також проводити програми систематичного навчання і підготування

працівників, допомагаючи повному розкриттю їхніх можливостей в організації. Підготування являє собою навчання працівників навикам, що дозволяють підняти продуктивність їхньої праці.

Остаточна мета навчання полягає у забезпеченні своєї організації достатньою кількістю людей із навиками та здібностями, необхідними для досягнення цілей організації. Значення навчання широко визнано. На жаль, багато керівників не усвідомлюють усіх пов'язаних із цим складностей. Навчання корисно й потрібно у трьох основних випадках. По-перше, коли людина поступає в організацію. По-друге, коли службовця призначають на нову посаду або якщо йому доручають нову роботу. По-третє, коли перевірка встановить, що з людини не вистачає певного досвіду для ефективного виконання своєї роботи.

Навчання – це велика, спеціалізована галузь. Специфічні методи навчання багаточисельні, причому їх потрібно пристосовувати до вимог професії та організації. Основні вимоги, що забезпечують ефективність програм навчання, зводяться до таких:

– для навчання потрібна мотивація; люди мусять розуміти цілі програми, яким способом навчання підвищить їх продуктивність і, тим самим, їх власне задоволення своєю роботою;

– керівництво повинно створити клімат, який сприяє навчанню. Це припускає заохочення осіб, які навчаються, їх активну участь у процесі навчання, підтримку з боку викладачів, бажання відповідати на питання. Важливим моментом може виявитися і створення певного фізичного середовища. Деякі організації віддають перевагу проводити навчання в спеціальних центрах, а не у помешканнях своєї організації;

– якщо навики, що набуваються за допомогою навчання є складними, то процес навчання варто розбити на послідовні етапи. Учасник програми повинний мати можливість відпрацювати на практиці навики, придбані на кожному етапі навчання, і вже тільки потім рухатися далі;

– працівники, які навчаються, повинні відчути зворотній зв’язок стосовно результатів навчання, необхідно забезпечити позитивне закріплення пройденого матеріалу. Це може відбуватися у формі похвали або визнання успіхів із боку викладача, або, у випадку комп’ютеризованих сучасних систем навчання, у вигляді безпосереднього зворотного зв’язку при правильному вирішенні задач, запропонованих програмою.

Наступним кроком після того, як працівник адаптувався у колективі й одержав необхідну підготовку для ефективного виконання своєї роботи, буде визначення ступеня ефективності праці. У цьому полягає мета оцінки результатів діяльності, яку можна уявити собі як продовження функції контролю.

Оцінка результатів трудової діяльності являє собою важливий спосіб мотивації поведінки людей. Визначаючи сильних працівників, адміністрація може належним способом винагородити їх подякою, зарплатою або підвищенням у посаді. Позитивне систематичне підкріплення поведінки, що асоціюється з високою продуктивністю, повинно вести до аналогічної поведінки й у майбутньому. Вченими було встановлено, що понад 90% компаній мають ту або іншу систему оцінки результатів трудової діяльності [44, с. 169].

Проте ефективність системи оцінки визначається декількома чинниками. Для початку відзначимо, що найбільш часто робота підлеглого оцінюється його безпосереднім вищестоящим начальником. Тому він повинен мати здібність точно оцінювати роботу, не спираючись оцінкою на особистому ставленні до підлеглого. Він мусить також вміти довести цю оцінку до підлеглого. Це може виявитися досить важкою справою, коли робота погана, особливо, якщо начальник ніколи не проходив підготовки з техніки спілкування. Через ці потенційні проблеми керівники виступають проти формальних систем оцінки результатів діяльності підлеглих.

Антикризова кадрова політика, спрямована на оптимізацію роботи з людськими ресурсами, припускає діагностику кадрової ситуації, розробку

кадрових програм, що сприяють ефективному виходу із кризи. Реалізацію такої кадрової політики забезпечує служба управління персоналом підприємства, значимість якої в умовах кризи багаторазово зростає. До завдань кадрової політики в умовах кризи належать:

– формування команди менеджерів, здатних розробити й реалізувати програму виживання й розвитку організації;

– збереження кадрового ядра організації;

– реструктуризація кадрового потенціалу у зв'язку з організаційними перетвореннями, реалізацією інноваційних проектів, диверсифікацією виробництва;

– зниження соціально-психологічної напруженості в колективі;

– забезпечення соціального захисту персоналу.

Служба керування персоналом повинна визначати стратегічний напрямок діяльності в рамках своєї компетенції, забезпечувати кадрами інноваційний розвиток організації. Ефективна робота служби управління персоналом по формуванню й розвитку кадрового потенціалу – вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності організації.

Зростаюча значимість персоналу як стратегічного ресурсу організації спричиняє зміну статусу, функцій, структури служби управління персоналом. Ефективна кадрова політика повинна бути спрямована, насамперед, на оптимізацію чисельності персоналу, формування й розвиток кадрового ядра, здатного забезпечити інноваційний розвиток організації. Оптимізація чисельності персоналу за рахунок вивільнення можлива застосуванням “твердого” і “м'якого” підходу. “Тверде” вивільнення персоналу може призвести до негативних наслідків, пов'язаних з фінансовими видатками по виплаті компенсацій, ростом числа конфліктів, погіршенням морально-психологічного клімату в колективі, падінням продуктивності праці. “М'яке” вивільнення персоналу більш привабливе для організації й може бути забезпечене за рахунок припинення наймання нових співробітників; природного вибуття персоналу, використання праці тимчасових працівників, а

також співробітників пенсійного віку, вивільнення яких менш болісно для організації. Оптимізації чисельності персоналу сприяє передача частини непрофільних функцій організації аутсорсинговим компаніям.

Аутсорсинг припускає тривалі партнерські відносини для виконання багатьох циклів робіт фірмами-субпідрядниками. При визначенні функцій, які можуть бути передані на аутсорсинг, слід використовувати матрицю аутсорсинга. Вона допомагає провести аналіз підрозділів з позицій ринкового рівня робіт, результатів, компетенцій і стратегічної важливості для організації. Найважливіший принцип антикризової кадрової політики – орієнтація на професійне кадрове ядро, сукупні здатності працівників, які необхідні для того, щоб вибирати, виконувати й координувати дії, що забезпечують організації переваги на ринку товарів, послуг, знань.

У кризовій ситуації кадрове ядро – це найбільш кваліфікована, стабільна, лояльна частина трудового колективу, цілі якої повністю ідентифіковані із цілями організації. Кадрове ядро повинне бути сформоване, мотивоване, навчатися й розвиватися з метою забезпечення технологічного прориву. Методи формування кадрової політики в умовах кризи повинні бути спрямовані на подолання опору змінам з боку персоналу. Основні причини опору змінам з боку персоналу можуть бути такі: шок від нового, економічні страхи, незручності, невизначеність, загроза міжособистісним відносинам, загроза статусу й кваліфікації (або необхідність її заміни). Найбільш ефективний спосіб адаптації персоналу до нових умов, пов'язаних із кризою, – це створення ситуації, що вимагає від персоналу нової ролі, поведінки, відповідальності.

Процес мобілізації кадрового потенціалу кризової організації містить у собі фазу агітації – створення відчуття “стратегічного дискомфорту” пов'язаного з усвідомленням факту того, що особиста доля працівника залежить від виживання організації; фазу професійного росту – створення умов для навчання й розвитку персоналу; фазу інтеграції – створення нових рольових моделей, вибір і реалізація нових інноваційних проектів. Кадрове ядро

організації повинне формуватися на принципах системності, ефективності, підготовленості, лояльності, надійності, відданості, відкритості границь. При його формуванні можуть бути використані методи експертних оцінок, атестації, оцінки виконання й потенціалу, метод оцінних центрів. В основі розвитку кадрового ядра повинні бути закладені принципи інноваційності, перспективності, новизни, широти охоплення, безперервності, продуктивності. Розвиток кадрового ядра повинен здійснюватися як на робочому місці, так і поза ним. Методами розвитку на робочім місці служать менторинг, коучинг, ротація, дублювання, делегування повноважень і відповідальності. Поза робочим місцем використовують лекції й семінари, тренінги, круглі столи, конференції, стажування.

Для ефективно працюючої організації для подолання кризи необхідно мати [55]:

– стратегію розвитку виробництва і персоналу;

– резерв персоналу, не тільки на біржі праці, але й у своєму бізнесі;

– систему ділової оцінки з обов'язковими атестаціями;

– вміння управляти дисципліною й опрацьовану систему ділової оцінки.

1. Система управління персоналом повинна прищеплюватися до системи планування зарплати.

2. Розвиток ринкових відносин, глобалізація економіки, вихід на міжнародні ринки посилюють конкуренцію, що обумовлює більш високі вимоги до персоналу організації. Знання, уміння, навички персоналу набувають вирішального значення при досягненні стратегічних цілей організації.

3. Діяльність служби управління персоналом у період економічної кризи повинна бути спрямована, насамперед, на оптимізацію чисельності персоналу, формування й розвиток кадрового ядра. У цьому полягає сутність антикризової кадрової політики, яка повинна бути активною й ефективною.

4. Служба управління персоналом повинна володіти інструментами діагностики, зворотним зв'язком з персоналом, кадровими програмами, спрямованими на втримання, закріплення й розвиток кадрового ядра колективу.

5. Використання різних форм стимулювання й мотивації праці дозволить керівництву організації згуртувати колектив, підвищити професійну підготовку персоналу й забезпечити вихід із кризової ситуації.

1.3. Теоретичні засади управління кадровою політикою в сучасних ринкових умовах

Одним з перших завдань менеджменту є підбір кадрів, управління персоналом. Дії, різний вплив на працівників з боку керівництва – не що інше, як управління персоналом.

На роботу ефективної системи управління персоналом впливає стійка духовна атмосфера або психічний настрій колективу, що проявляється у стосунках між людьми та ставленні до спільної справи, виступаючи важливими умовами «здорового клімату в колективі». Від рівня його розвитку залежить самопочуття співробітників і загальна ділова активність [16].

Головну ланку в системі підприємства займає керівник (засновник), він є прикладом, обличчям підприємства, можна сказати, що подальше існування підприємства залежить від злагодженої «політики», яку він запровадить.

Нині спостерігається демографічний спад, молодь іммігрує за кордон, з надією на кращі умови праці і високу заробітну плату. У нашій державі мало перспектив, тому не кожний бажаючий може сміливо підійматися кар'єрними сходинками. Зазвичай це впевнені, високоосвічені, креативні та цілеспрямовані люди.

Колектив – це рушійна сила, проте це важка праця. Обрати ідеальний колектив майже не можливо, тому нажаль приходиться миритися зі складнощами характеру, а вони є в кожного.

Стосунки в колективі – річ тонка і делікатна. Від правильно підібраних співробітників залежить не тільки продуктивність компанії, але і загальна атмосфера. Правда в тому, що з хорошого колективу люди йдуть неохоче. Але і для того, щоб зробити колектив хорошим, слід добряче попрацювати.

На роботу колективу впливають як зовнішні чинники, які не можна змінити, так і внутрішні, які змінити можна.

Кадрова політика традиційно реалізується в межах окремого підприємства та є одним з основних інструментів соціально-економічного впливу на стан його внутрішнього середовища, що забезпечує реалізацію основних завдань корпоративної політики. Проте, кадрова політика поступово набуває нового значення, що виходить за межі класичного розуміння її лише як сукупності заходів з управління кадровою роботою та професійно-трудовими відносинами в колективі. Особливого значення при цьому набуває система організаційних пріоритетів, прагнень і цілей, що лежать в основі розроблення положень кадрової політики підприємства.

Саме від роботи кадрової служби залежать внутрішні процеси організації, що пов’язані з управлінням персоналом. Це і сприятливий соціально-психологічний клімат, і загальна атмосфера.

Кадрова робота деякою мірою пов’язана з психологією, а це робота з людьми, їх підбір, підготовка, вивільнення.

Оскільки компетентність персоналу є стратегічним ресурсом підприємства, то кадровий менеджмент має забезпечити необхідні умови для її формування і розвитку. Отже, необхідна умова взаємодії підприємства та працівників – стабілізація складу його найманих працівників. При цьому, враховуючи, що невпинний науково-технічний прогрес призводить до втрати актуальності знань найманих працівників.

Особливу увагу кадровій політиці сучасних підприємств приділено з огляду на визначення важливіших пріоритетів сучасного етапу розвитку країни – необхідності модернізації економіки й технічного оновлення виробничої сфери. У цих умовах кадрова політика має забезпечувати досягнення конкурентоздатності кадрового потенціалу та підтримувати стабільний соціально-економічний розвиток суб’єктів господарювання.

Працівники є найбільш складним об’єктом управління, оскільки, вони виступають є рушійною живою силою, яка має можливість самостійно

приймати рішення, діяти, критично оцінювати ситуацію яка склалася. Наука, що займається вивченням системи планування, організації, мотивації і контролю дій персоналу підприємства – це кадровий менеджмент.

Основною метою процесу управління персоналом на сучасному етапі є формування, розвиток та реалізація з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу підприємства. Для досягнення основної мети реалізується цілий ряд локальних цілей, що являють собою цілі як засоби. Дерево цілей кадрового менеджменту включає в себе основні рівні (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Ієрархія цілей управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [18, с. 79]

Отже, для досягнення основної мети процесу управління персоналом підприємства необхідно досягти виконання трьох головних цілей: стабілізації кадрового потенціалу, навчання персоналу, розвитку кадрового потенціалу. Кадрова політика має за головну мету забезпечення сьогодні та у майбутньому кожної посади, займаною персоналом, належної кваліфікації. Безумовно, основою цього, є формування й оптимальне використання кадрів для

досягнення цілей підприємства. Проблема полягає в тому, щоб забезпечити такий кадровий процес, який сприятиме сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфері суспільства.

Кадрова політика – одна з основних сфер загальнодержавної соціально-економічної політики, оскільки вона безпосередньо пов'язана з активізацією людського фактора, реалізацією економічних, політичних і соціальних програм.

Концепція кадрової політики сучасної компанії включає:

– політику зайнятості – забезпечення ефективним персоналом і спонукання його до отримання задоволення від роботи за допомогою створення привабливих і безпечних умов роботи, а також можливостей для просування по кар'єрних сходинах;

– політику навчання – забезпечення відповідними навчальними потужностями з метою постійного поліпшення виконання працівниками своїх нинішніх обов'язків та підготовки до подальшого просування;

– політику оплати праці – надання вищої, ніж в інших компаніях і фірмах, заробітної плати відповідно до здібностей, досвіду і відповідальності працівників;

– політику виробничих відносин – установлення певних процедур для ефективного вирішення кадрових питань;

– політика добробуту – забезпечення послуг та пільг, привабливіших, ніж в інших підприємствах (соціальний пакет).

На жаль, вітчизняні підприємства лише планують і мріють застосовувати цю концепцію.

Таким чином, для реалізації сучасної кадрової політики потрібна нова когорта менеджерів у сфері персоналу.

На підприємствах та організаціях постійно існує потреба у висококваліфікованому персоналі для заповнення штату та резерву персоналу. Кожна організація, як правило, розпочинає з визначення потреби в кадрах та найму людей, які здатні будуть на високоефективну працю, намагатися

постійно підвищувати свою кваліфікацію, щоб виконувати більш складні та значущі завдання.

Першим етапом початку своєї діяльності співробітника на підприємстві є введення в посаду, що являє собою сукупність процедур, які мають за мету прискорити оволодіння роботою, скоротити період адаптації в колективі, допомогти встановити контакти з трудовим колективом.

Розрізняють загальну і спеціальну адаптацію. Спеціальна адаптація передбачає ознайомлення зі своїми посадовими обов'язками, правилами, відповідальністю [29]. Крім того, вона охоплює такі питання:

– цілі, особливості, технології роботи підрозділу, внутрішні і зовнішні відносини та зв'язки, нормативи оцінки, результати, що очікуються від людини;

– норми щодо виконання роботи, конкретні запитання: де, що взяти, до кого звернутись;

У процесі загальної адаптації людина ознайомиться з такими питаннями:

– з інформацією про підприємство в цілому (структура, керівництво, споживачі, традиції, пріоритети, стандарти і т. п.);

– з питаннями про заробітну плату (норми й способи оплати, оплата у вихідні дні, умови преміювання); про режим праці та відпочинку (відпустки, відгули); про додаткові пільги (страхування, вихідна допомога, медичні послуги і т. п.);

– з питаннями про охорону праці й техніку безпеки;

– з питаннями, пов'язані з управлінням персоналом (умови призначення на посаду, переміщення, звільнення, випробувальний термін); розв'язування побутових проблем; питання про економічний стан організації; питання дисципліни, заохочення, стягнення.

Наявність кадрової політики в організації як інструменту управління організацією дає можливість здійснення конкурентоспроможної політики за наявності високої якості кадрового потенціалу. Конкурентоспроможність компанії залежить від конкурентоспроможності кожного із членів команди. Так конкурентоспроможність працівника, за словами О.А.Грішнової – це

відповідність якості робочої сили потребам ринку, можливість перемагати в конкуренції на ринку праці, тобто повніше порівняно з іншими кандидатами задовольняти вимоги роботодавців за рівнем знань, умінь, навичок, особистих рис [36, с.128]. Кадрова політика також взаємопов’язана з цими кількісними та якісними показниками. Вони складають основу для прорахунку ефективності наявної кадрової політики підприємства, а також дають змогу вдосконалити останню.

Для формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, у всіх секторах промисловості необхідно проводити безперервні зміни, пристосовуючи всі сторони виробничої діяльності до мінливої ситуації. У зв'язку із цим варто постійно вдосконалювати структуру управління, вишукувати ефективні способи управління працею, виділяючи актуальні напрямки трансформації кадрової політики, формуючи кадрову політику як основу стратегічного управління. Проведений аналіз проблем у сфері управління персоналом дав можливість виділити актуальні напрямки вдосконалення кадрової політики для підвищення ефективності використання трудових ресурсів промислових підприємств (рис. 1.3).

Головні з них пов'язані з необхідністю удосконалення стратегії планування й системи управління кадровим складом, мотивації трудової діяльності працівників, інформаційного забезпечення реалізації кадрової політики, удосконалення соціальних відношень та оцінки ефективності системи управління персоналом за допомогою контролінгу персоналу.

Стратегія планування персоналу припускає, що кадрова політика повинна базуватися на стратегічних планах підприємства. Фактично це означає, що цілі кадрової політики повинні бути похідними від цілей підприємства, тобто специфічні вихідні вимоги у вигляді набору характеристик, якими мають володіти працівники, визначаються виходячи із цілей усього підприємства.

Рис. 1.3. Актуальні напрямки підвищення ефективності управління персоналом промислових підприємств

Джерело: складено автором на основі [75]

Схематично основні стратегічні напрямки розвитку системи управління персоналом на промисловому підприємстві наведено на рис. 1.4.

Сьогодні підприємствам потрібно вдосконалювати систему соціальних відносин, які здатні забезпечити певний рівень соціальних гарантій. Нові завдання управління персоналом вимагають, у свою чергу, оптимізації роботи кадрової служби, її участі в розв'язанні перспективних кадрових задач, включаючи кваліфікацію кадрів, створення кадрового резерву, процедури відбору й найму на роботу, внутрівиробничу конкуренцію. Необхідно й поліпшення технології кадрової роботи, її технічного й інформаційного забезпечення.

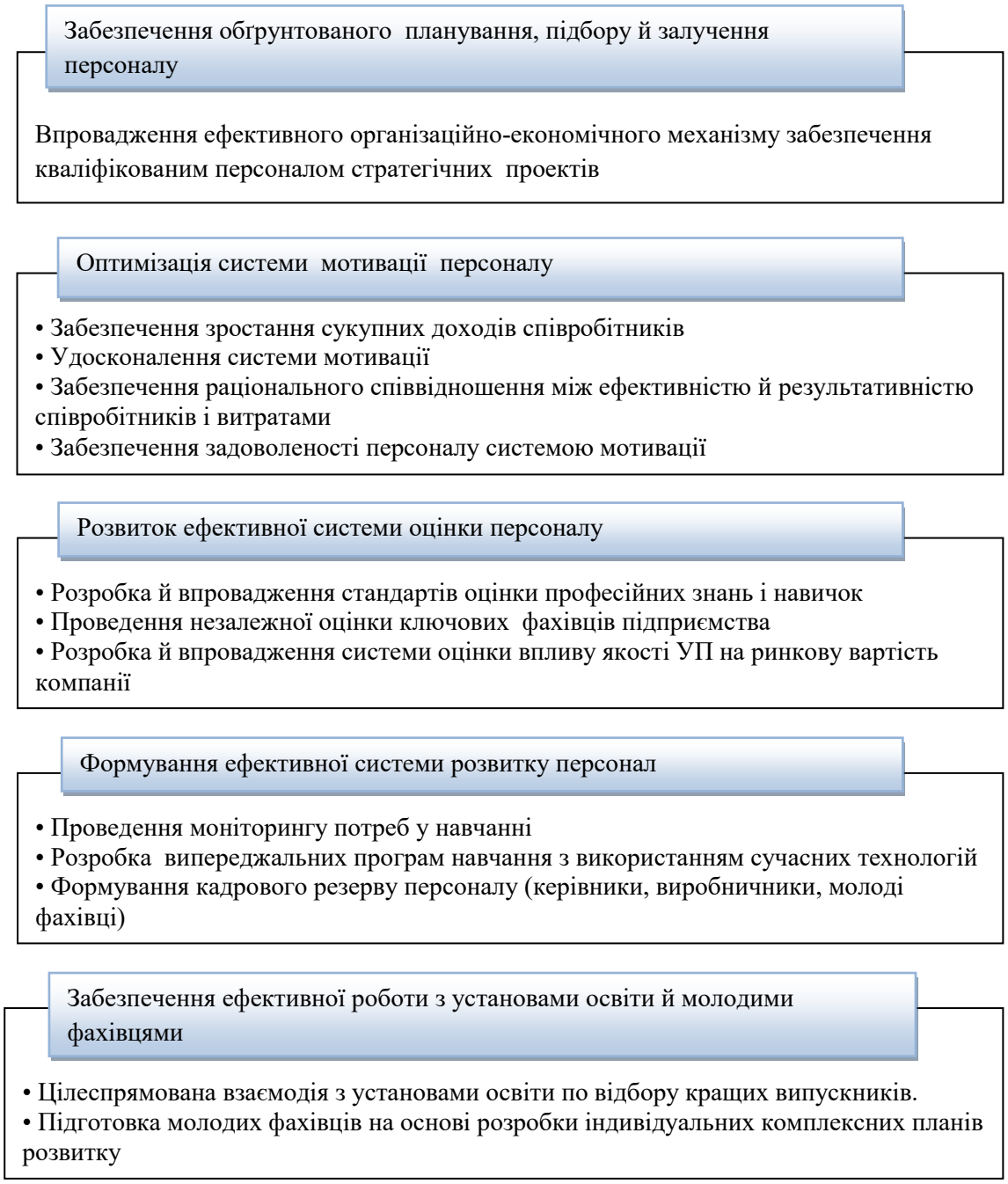

Рис. 1.4. Основні стратегічні напрямки розвитку системи управління персоналом промислових підприємств

Джерело: складено автором на основі [13]

Розробляючи програми формування та вдосконалення кадрової політики, варто враховувати її вплив не тільки на показники ефективності роботи підприємства, але й на ресурсне забезпечення підприємства, насамперед на обмеження фінансових ресурсів.

Ефективність кадрової політики організації при здійсненні основних напрямків кадрової роботи (формування, використання й розвиток трудового потенціалу) визначається також реалізацією функції контролінгу персоналу, що ставить метою підтримку планування всіх заходів у даній сфері, управління ними, контролювання й інформаційного забезпечення.

Кінцева мета контролінгу полягає в регулярній, об'єктивній і комплексній оцінці діяльності персоналу, яка має бути спрямована, насамперед, на оптимізацію управлінських рішень в сфері кадрової політики й забезпечення конкурентоздатної стратегії організації в області людських ресурсів. Кадрова політика має бути адекватна стратегії розвитку підприємства, орієнтована на тенденції й плани його розвитку і покликана враховувати забезпечення необхідного зростання виробничих показників, збереження фінансової рівноваги і конкурентних позицій на ринку.

Удосконалення організації управління персоналом передбачає розробку напрямків з ефективного управлінню трудовими ресурсами, що покликане забезпечити збалансованість трудових ресурсів і робочих місць й ефективне використання робочої сили в діючому виробництві.

Завдання поліпшення системи організації управління трудовими ресурсами підприємства не може бути ефективно вирішено без попереднього вдосконалення загальної системи управління й організації діяльності персоналу, тому авторами пропонується наступна послідовність реалізації цих заходів:

1. Проведення заходів щодо оптимізації загальної системи управління.

2. Вдосконалення роботи в області управління персоналом.

3. Заходи щодо поліпшення системи організації й оплати праці працівників, їх мотивації. Структурні компоненти системи управління персоналом, на які можуть бути спрямовані пропоновані заходи, наведені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Деякі структурні компоненти та резерви підвищення ефективності системи управління персоналом

Найменування	Резерви підвищення ефективності
Структура персоналу: чисельність, кваліфікаційна й вікова структура, групи співробітників за стажем роботи на підприємстві, потенціалом розвитку, рольовим статусом на підприємстві і його підрозділах	Постійні й змінні дані обліку й статистики персоналу, інформація про результати його навчання, ділова оцінка (атестація)
Структура розвитку персоналу	Планування потреби в персоналі, заміщення вакансій, заходи щодо розвитку персоналу
Організаційна структура: формальна ієрархія й неформальні структурні групи	Схеми організаційних структур, діаграми виконання функцій і комунікаційних зв'язків, опитування співробітників і керівників
Організація праці: розміщення персоналу, робочі місця і їх взаємозв'язки	План посад і робочих місць (штатний розклад), опис робіт і посад (посадові інструкції), діагностика робочих місць, опитування співробітників
Культура управління: стиль керівництва, соціально-психологічний клімат, задоволеність праце	Методи соціальних досліджень, робота з працівниками, яких звільняють
Мотиваційні установки	Опитування працівників, групові дискусії, аналіз застосування теорій мотивації

*систематизовано автором за [31, с. 84]

Для підвищення ефективності праці й якості трудового життя необхідне вживання комплексних заходів в усіх напрямках моделі трудової діяльності, у тому числі за допомогою державної політики та соціальних інструментів, що сприяють підвищенню громадянської й творчої активності співробітників, залученню їх до вирішення постійно виникаючих проблем в сфері організації виробництва й праці. Ці міри трансформуються в загальну кадрову політику підприємства. Крім фінансової, зовнішньоекономічної політики, політики щодо відносин з конкурентами, будь-яка організація розробляє та здійснює особисту кадрову політику, тому в сучасних умовах кадрова політика є одним з основних

інструментів діяльності підприємства, що має забезпечувати його адаптацію не лише до зовнішнього середовища, але й зберегти кадровий потенціал усередині підприємства, орієнтуючись на досвід міжнародних компаній.

Висновки до розділу 1

Кадрова політика формується в поєднанні з іншими концепціями підприємства: виробничою, фінансовою, економічною та маркетинговою. Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

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.

Серед найбільш вагомих чинників, що впливають на кадрову політику підприємства, слід виділити макроекономічну ситуацію у країні, рівень соціальних гарантій і стандартів, соціально-політичну ситуацію у країні, розвиток інтеграційних процесів, державну політику у сфері зовнішньої міграції як в Україні, так і в країнах-реципієнтах для трудових мігрантів з країни.

Метою формування кадрового резерву є безперебійне забезпечення компанії спеціалістами на будь-яку посаду, які відповідають вимогам підприємства. Основою кадрового резерву мають стати молоді спеціалісти, які пройшли комплексну програму підготовки для роботи в управлінській структурі.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ”ШМІТЦ КАРГОБУЛ УКРАЇНА”

2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” в ринкових умовах

ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” є дочірньою структурою Schmitz Cargobull AG. Schmitz Cargobull – це лідер на ринку серед виробників напівпричепів і причепів. Ось уже протягом чотирьох поколінь марка Schmitz Cargobull є гарантією якості, надійності і найсучаснішої техніки. Багатий досвід, послідовна підприємницька політика і безперервні зусилля з вирішення завдань транспортування забезпечили виробам Schmitz Cargobull славу інноваційної, якісної і надійної марки. У розпорядженні широка мережа спеціалізованих сервісних партнерів по всій Україні. Компанія Schmitzи Cargobull має сім виробничих підприємств в різних європейських країнах, які щорічно випускають понад 35 тис. транспортних одиниць [64].

Висока компетенція, провідні технології, орієнтування на потреби замовника і бездоганну якість продукції, що випускається зробили німецьку компанію Schmitz Cargobull AG провідним європейським виробником на ринку причепів і напівпричепів. Більш 4 тис. співробітників по всій Європі, що працюють на семи виробничих підприємствах, постійно працюють над поліпшенням рішень завдань, які щодня ставить транспортна промисловість. У першу чергу увага приділяється оптимізації загальних витрат протягом терміну служби причепів та напівпричепів (Life Cycle Costs LCC).

Товариство є самостійним господарським статутним суб’єктом, має самостійний баланс, поточні рахунки, може мати валютні та депозитні рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням, штампи, бланки, може мати знак для товарів і послуг, логотип та інші реквізити, комерційне найменування. Організаційна структура ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” зображена на рис. 2.1.

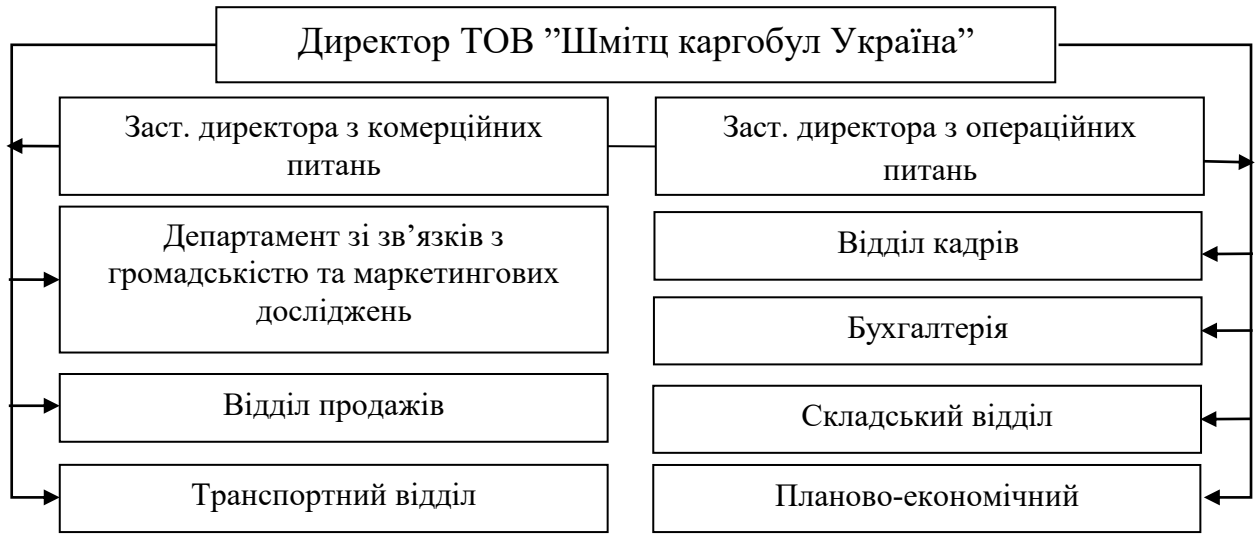

Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”

Джерело: складено автором на основі [64]

Статутний капітал Товариства утворюється з вартості вкладів акціонерів, внесених внаслідок придбання ними акцій. На дату заснування Товариства кількість акцій, що купувалася засновниками, та їхня частка у статутному капіталі складала половину акцій.

Товариство має право змінювати (збільшувати або зменшувати) розмір статутного капіталу. Рішення про збільшення або зменшення розміру статутного капіталу Товариства приймається загальними зборами акціонерів. Товариство самостійно відповідає за своїми зобов’язаннями усім своїм майном.

Товариство має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у будь-якій сфері, пов’язаній з предметом його діяльності. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності Товариство користується повним обсягом прав суб’єкта зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства України.

Товариство припиняється в результаті передання всього свого майна, прав та обов’язків іншим юридичним особам – правонаступникам (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або в результаті ліквідації.

Відділ кадрів систематично планує свою роботу, веде самостійне діловодство, має штампи встановлених зразків для оформлення трудових книжок, прийому на роботу і звільнення.

Структура і чисельність кадрових служб визначається директором підприємства.

Товариство є самостійно господарюючим суб'єктом, який має права юридичної особи та здійснює комерційну діяльність з метою отримання прибутку. Товариство може набувати майнових та особистих немайнових прав, вступати в зобов'язання, виступати у суді від імені Товариства.

Фінансування господарської діяльності здійснюється за рахунок надходження коштів від продажу товарів, робіт, послуг, тобто за рахунок доходів від операційної діяльності. У випадках недостатності обігових коштів та ведення капітального будівництва Товариство залучає кредитні банківські ресурси.

Основними факторами, що впливають на діяльність підприємства є:

– нестабільність податкового та економічного законодавства;
– зростання рівня конкуренції на цільовому ринку;
– рівень кваліфікованості персоналу;
– стратегія розвитку підприємства;
– продуктивність праці.

На сьогоднішній день Schmitz Cargobull пропонує наступні типи причіпної техніки:

– ізотермічна / рефрижераторна техніка;
– шторна / бортова техніка;
– самоскидна причіпна техніка;
– контейнеровози / шасі для змінних контейнерів;
– сідельний напівпричіп з рухомою підлогою.

Модельний ряд компанії здатний задовольнити практично всі вимоги і побажання в напрямку причіпної техніки (дод. А). Продукція компанії має

неперевершений рівень якості, надійності і ефективності. Протягом багатьох років модель S.KO COOL виробництва компанії Schmitz Cargobull є неперевершеним лідером на європейському ринку рефрижераторних сідельних напівпричепів. Постійна робота над удосконаленням цієї моделі гарантує чудові характеристики для збереження позицій лідера. За останні два роки Schmitz Cargobull впровадила додатковий ряд інновацій для моделі S.KO COOL.

Розвиток ринку транспортної техніки України, зокрема вантажних причепів та трейлерів, безпосередньо залежить від її потреб у основних галузях споживання. Виробництво даної продукції в Україні розвинене слабко. Вітчизняні виробники пропонують досить вузький асортимент прічіпної грузової техніки. Їх продукція призначена переважно для аграрного сектора промисловості, високий рівень розвитку якого забезпечує потік замовлень на її виробництво, а також причепи для легкових автомобілів. Вироби українських виробників, як правило, не задовольняють споживачів, які пред'являють підвищені вимоги до якості та конструкторсько-технологічного рівня техніки, так як за даними показниками вони часто вступають у зарубіжні аналоги. Це є причиною значного присутності на українському ринку імпортних причепів таких брендів, як Schmitz Cargobull, Когель, Флігель, Кроне та ін. Динаміка виробництва причепів та напівпричепів, призначених для перевезення вантажів в Україні, представлена на рис. 2.2.

Важливий фактор впливу на ринок вантажних причепів – це загальна економічна ситуація. Намітився зростання валовий внутрішній продукт в Україні може дати імпульс для зростання вантажоперевезень і, як наслідок, збільшення закупівель техніки для цього. В 2019 році ріст ВВП в країні складе 1,6%, а в 2020-2021 рр. прискориться до 3,2% і 4% відповідно. Однак, неясність перспектив швидкого вирішення конфлікту на сході країни і триваюче дію факторів, що негативно впливають на економіку і бізнес-клімат, вносить велику частку невизначеності.

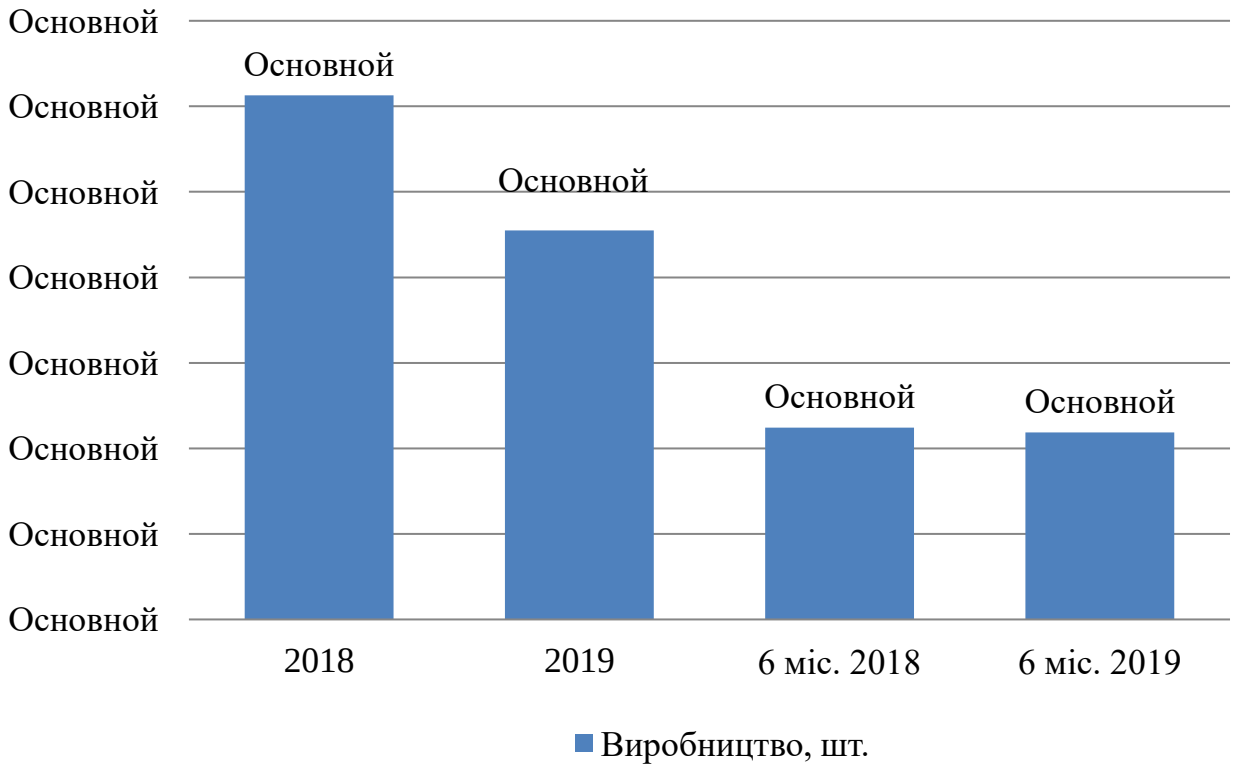

Рис. 2.2. Динаміка виробництва причепів та напівпричепів, призначених для перевезення вантажів в Україні, 2018-6 міс. 2019 рр.

Джерело: складено автором на основі даних компанії

До другого фактору впливу на ринок вантажних причепів можна віднести стан промисловості. Після зниження, в 2018 році індекс виробництва показав деякий ріст (103,1%). В червні 2019 року показник склав 100,1%. Така тенденція говорить про повільне відновлення промисловості в Україні.

Позитивний сигнал ринку причіпної продукції дав активізацію роздрібної та оптової торгівлі в Україні. У 2018 році було подолано падіння товарообігу, викликане зниженням ділової активності в країні на тлі економіко-політичної нестабільності, зростанням витрат перевізників (через інфляцію, девальвацію національної валюти), втратою частини ринку збуту (Донецька і Луганська області, Крим). Показники оптового та роздрібного товарообороту в Україні в 2018 році зросли на 32% та 15% відповідно.

Не найкращі часи переживають один з основних стимулів вантажоперевезення – зовнішня торгівля України. З початку кризи 2014 року

експорт скоротився в декілька разів (з 63,3 млрд. дол. У 2013 році до 36,4 млрд дол. у 2018 році), що не могло не вплинути негативно на ринок вантажних автоперевезень. Головні причини: зниження цін на сировинні ринки, військово-політичний конфлікт та скорочення торгівельних відносин з Росією. Надії на збільшення обсягів експорту в ЄС ще не виправдалися. Рівень конкуренції на європейському ринку дуже високий, і поставки обмежені коефіцієнтами. Разом з тим, привабливість сегмента автомобільної причіпної спецтехніки, призначеної для АПК, підвищує той факт, що найбільш затребуваним українським товаром на зовнішніх ринках є аграрна продукція (42% від загального експорту в 2018 році).

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” за 2014-2018 роки

Для утримання стабільної тенденції розвитку фінансово-економічної діяльності ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” в умовах постійного загострення конкурентної боротьби необхідно достовірно оцінювати фінансовий стан підприємства. Фінансовий стан підприємства, характеризує забезпеченість власними оборотними коштами, оптимальне співвідношення запасів товарно-матеріальних цінностей з потребами виробництва, а також своєчасне проведення розрахункових операцій і платоспроможність.

Оцінка фінансового стану ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” показує в яких конкретних напрямах потрібно вести цю роботу. Відповідно до цього, результати аналізу надають відповідь на питання, які існують найважливіші способи поліпшення фінансового стану підприємства в конкретний період його діяльності.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” проводиться із використанням коефіцієнтів, щодозволяє встановити зв'язок одного показника з іншим. У світовій практиці виділяють такі групи показників, що описують майновий стан підприємства:

– ліквідність підприємства;

– ділова активність підприємства;

– фінансова стійкість (платоспроможність) підприємства;

– рентабельність фінансово-господарської діяльності.

Економічний аналіз діяльності ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” припускає одержання об'єктивної інформації про використання наявного виробничого, інтелектуального та фінансового потенціалу. З цією метою були проаналізовані основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”.

Оцінка ліквідності підприємства проводиться для виявлення його спроможності швидко реалізувати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов’язань. Для оцінки ліквідності підприємства використаємо наступні коефіцієнти [73]:

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає, яка частина короткострокової заборгованості може бути погашена за рахунок найбільш ліквідних активів на дату складання балансу.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає, яка частина короткострокових зобов’язань може бути погашена не тільки за рахунок грошових коштів та короткострокових фінансових вкладень, але й за рахунок очікуваних надходжень від дебіторів.

3. Коефіцієнт загальної ліквідності показує, в якій частині оборотні активи покриваються короткостроковими зобов’язаннями.

4. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) відображає питому вагу власного капіталу в валюті балансу.

5. Коефіцієнт маневреності відображає питому вагу вільних грошових коштів у власному капіталі підприємства.

6. Коефіцієнт заборгованості характеризує частку залучених засобів в загальній сумі активів.

7. Коефіцієнт фінансування відображає співвідношення між власними та запозиченими коштами.

8. Коефіцієнт фінансової напруги показує питому вагу запозичених коштів в валюті балансу позичальника.

9. Коефіцієнт загальної фінансової стійкості показує питому вагу засобів, які має в своєму розпорядженні компанії в валюті балансу.

10. Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує частку зношених основних засобів у загальній їхній вартості.

11. Коефіцієнт оновлення основних засобів характеризує інтенсивність уведення в дію нових основних засобів.

12. Коефіцієнт вибуття показує інтенсивність вибуття основних засобів.

Чистий оборотний капітал засвідчує про перевищення обігових активів над поточними пасивами. Оцінка платоспроможності та фінансової стійкості компанії проводиться для виявлення спроможності компанії своєчасно й цілком виконати свої платіжні зобов'язання, які випливають із кредитних та інших операцій грошового характеру, що мають певні терміни сплати. Власний оборотний капітал характеризує ту частину власного капіталу підприємства, що є джерелом покриття його поточних активів.

Оцінка майнового стану ТОВ "Шмітц каргобул Україна" проводиться задля визначення стану активів, які характеризують виробничий потенціал підприємства. Для аналізу розраховуються наступні показники:

– коефіцієнт зносу основних засобів;

– коефіцієнт оновлення основних засобів;

– коефіцієнт вибуття основних засобів.

Оцінка рентабельності підприємства проводиться для оцінки ступеня ефективності використання ресурсів. Економічна рентабельність активів відображає питому вагу прибутку, що припадає на 1 грн. активів. Економічна рентабельність оборотних активів відображає питому вагу прибутку, що припадає на 1 грн. оборотних активів. Чиста рентабельність власного капіталу відображає питому вагу від реалізації, що припадає на 1 грн. власного капіталу. Операційна рентабельність продажу відображає питому вагу операційного прибутку в чистий виручці від реалізації [73].

Для економічної характеристики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” було отримано і систематизуємо інформацію про основні результати його діяльності за 3 роки. Проаналізуємо основні показники діяльності та побудуємо аналітичну табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз та оцінка основних показників діяльності
ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” за 2016-2018 рр., тис. грн.

Показник	Періоди			Абсолютне відхилення	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	17/16 рр.	18/17 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції	58540	53680	50920	-4860	-2760
Собівартість реалізації продукції	57940	52340	53340	-5600	1000
Усього активів	48000	52560	35 860	4560	-16700
Основні засоби	1740	1728	1420	-12	-308
Виробничі запаси	43 340	46 280	27 480	2940	-18800
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2720	1860	4020	-860	2160
Поточні зобов'язання	15320	11080	12700	-4240	1620
Прибуток (-збиток)	600	1340	-2420	740	-3760
Власний капітал	6260	13400	13460	3120	60

*систематизовано автором на основі даних компанії

Відповідно до даних, отриманих в табл. 2.1, побудуємо графіки для більш наглядного представлення результатів. На рис. 2.3 представимо, якою була динаміка зміни основних аналізованих показників.

Провівши аналіз основних показників виробничо-господарської та фінансової діяльності ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” за 2016-2018 рр., було визначено, що найбільші зміни у 2018 році торкнулись виробничих запасів (зменшення на 40,6%, що свідчить про ефективне управління запасами), дебіторської заборгованості (збільшення на 116,1%, що свідчить про неплатоспроможність частини покупців), збитку (збільшення на 280%, що свідчить про зниження фінансових результатів підприємства).

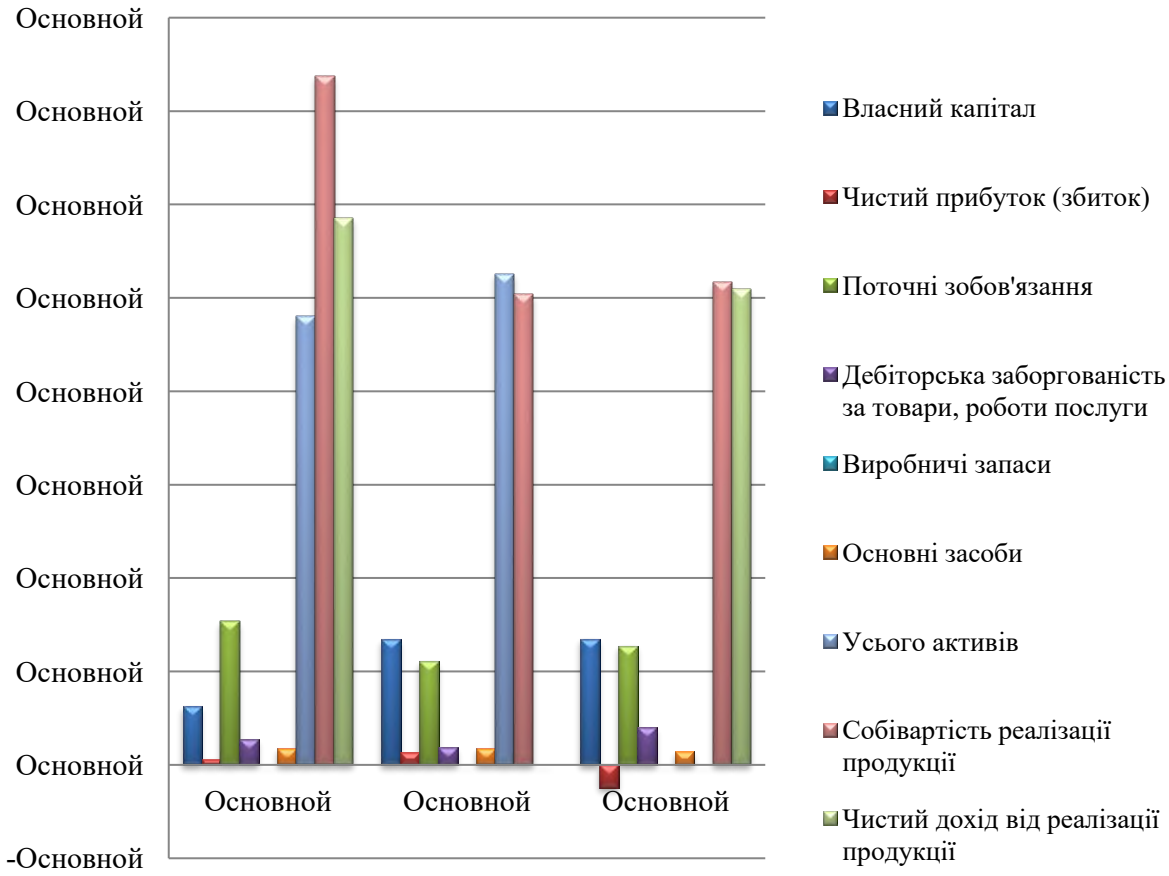

Рис. 2.3. Динаміка зміни основних показників виробничо-господарської діяльності ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” за 2016-2018 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі даних компанії

Для визначення основних коефіцієнтів, що характеризують конкурентоспроможність організації, в додатку Б представлені основні показники діяльності ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” за 2016-2018 роки.

За 3 досліджувані роки частка основних засобів в структурі необоротних активів становить 100%.

Обсяги необоротних активів підприємства мають тенденцію до зменшення. Це відбувається безпосередньо за рахунок зниження кількості основних засобів ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”. Таке стрімке зменшення основних засобів є результатом введення в експлуатацію нових об’єктів – фітнес-клубів.

Аналізуючи показники прибутковості (рентабельності) ТОВ ”Шмітц каргобул Україна, використаємо три коефіцієнти, найширше застосовувані для визначення ефективності використання активів і управління бізнесом. На особливу увагу при визначенні цих показників заслуговує величина чистого прибутку, що використовується в чисельнику формул коефіцієнтів цієї групи.

Дуже важливий показник для підприємства коефіцієнт чистого прибутку, або рентабельність продажів, що розраховується за формулою (2.1):

$$К_{чистого\ прибутку} = Чистий\ прибуток/Чистий\ дохід \quad (2.1)$$

Результати розрахунків коефіцієнта чистого прибутку ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” подано у вигляді табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Розрахунок коефіцієнта чистого прибутку ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” за 2016-2018 роки

Показник	Фактичне значення			Абсолютне відхилення	
	2016	2017	2018	17/16 рр.	18/17 рр.
1. Чистий прибуток (-збиток), тис. грн.	600	1340	-2420	740	-3 760
2. Чистий дохід, тис. грн.	58540	53680	50920	-4 860	-2 760
3. Коефіцієнт чистого прибутку, %	1,02	2,50	-4,75	1,48	-7,25

*систематизовано автором на основі даних компанії

Таким чином, у 2017 році підприємство ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” отримало 0,00274 грн. чистого прибутку з кожної гривні чистого доходу, або 0,274 %, що на 0,00228 грн., або на 0,228 %, більше, ніж у попередньому році. У 2018 році підприємство отримало 0,00239 грн. чистого прибутку з кожної гривні чистого доходу, або 0,239 %, що на 0,00036 грн., або на 0,036 %, менше, ніж у 2017-му.

Аналіз рентабельності полягає в дослідженні рівнів і динаміки фінансових коефіцієнтів рентабельності. Результати розрахунків показників рентабельності представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз рентабельності ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”
за період 2017-2018 рр.

Показники	Фактичне значення			Абсолютне відхилення	
	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018
Коефіцієнт рентабельності активів	0,09	0,17	-0,19	0,08	-0,36
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,22	0,45	-0,55	0,22	-0,9
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,07	0,16	-0,27	0,08	-0,43
Коефіцієнт рентабельності продукції	-0,11	-0,24	-0,41	-0,12	-0,17

*систематизовано автором на основі даних компанії

Для визначення виявлення найбільш вагомих факторів впливу на діяльність ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” рекомендується провести факторний аналіз зміни рентабельності за формулою (2.2):

$$Рвк = а \times б \times в \times г \times д \quad (2.2)$$

де, а – рентабельність продаж;

б – коефіцієнт фінансового левериджу;

в – коефіцієнт поточної заборгованості;

г – коефіцієнт покриття;

д – коефіцієнт оборотності активів.

Визначаємо загальну зміну рентабельності власного капіталу ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” за формулою (2.3):

$$\Delta Рвк = Рвк_з - Рвк_п \quad (2.3)$$

$$\Delta Рвк = 0,55 - 0,45 = 0,10$$

Визначаємо зміну рентабельності власного капіталу ТОВ ”Шмітц

каргобул Україна" внаслідок зміни прибутковості продаж за формулою (2.4):

$$\Delta Рвк^{а} = (а_{з} - а_{п}) \times б_{п} \times в_{п} \times г_{п} \times д_{п} \quad (2.4)$$

$$\Delta Рвк^{а} = (0,27 - 0,16) \times 2,59 \times 0,27 \times 1,63 \times 2,39 = 0,299$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу ТОВ "Шмітц каргобул Україна" за рахунок зміни коефіцієнта фінансового левериджу за формулою (2.5):

$$\Delta Рвк^{б} = а_{з} \times (б_{з} - б_{п}) \times в_{п} \times г_{п} \times д_{п} \quad (2.5)$$

$$\Delta Рвк^{б} = 0,27 \times (2,80 - 2,59) \times 0,27 \times 1,63 \times 2,39 = 0,0596$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни ефективності використання оборотних активів за формулою (2.6):

$$\Delta Рвк^{д} = а_{з} \times б_{з} \times в_{з} \times г_{з} \times (д_{з} - д_{п}) \quad (2.6)$$

$$\Delta Рвк^{д} = 0,27 \times 2,80 \times 0,49 \times 0,68 \times (2,13 - 2,39) = -0,0654$$

Визначаємо зміну рентабельності під впливом вищезазначених факторів за формулою (2.7):

$$\Delta Рвк = \Delta Рвк^{а} + \Delta Рвк^{б} + \Delta Рвк^{в} + \Delta Рвк^{г} + \Delta Рвк^{д} \quad (2.7)$$

$$\Delta Рвк = 0,299 + 0,059 + 0,647 - 0,841 - 0,0654 = 0,0986$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу ТОВ "Шмітц каргобул Україна" за рахунок зміни коефіцієнта поточної заборгованості за формулою (2.8):

$$\Delta Рвк^{в} = а_{з} \times б_{з} (в_{з} - в_{п}) \times г_{п} \times д_{п} \quad (2.8)$$

$$\Delta Рвк^{в} = 0,27 \times 2,80 \times (0,49 - 0,27) \times 1,63 \times 2,39 = 0,647$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни загальної ліквідності (покриття) ТОВ "Шмітц каргобул Україна" за формулою (2.9):

$$\Delta Рвк^{г} = а_{з} \times б_{з} \times в_{з} \times (г_{з} - г_{п}) \times д_{п} \quad (2.9)$$

$$\Delta Рвк^{г} = 0,27 \times 2,80 \times 0,49 \times (0,68 - 1,63) \times 2,39 = -0,841$$

Результати факторного аналізу ТОВ "Шмітц каргобул Україна" узагальнимо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Результати факторного аналізу зміни рентабельності
ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”

Показник	Вплив
Загальна зміна рентабельності власного капіталу	0,0986
в т.ч. за рахунок зміни:	
- рентабельності продажів	0,299
- коефіцієнта фінансового левериджу	0,059
- коефіцієнта поточної заборгованості	0,647
- коефіцієнта покриття	-0,841
- коефіцієнта оборотності активів	-0,0654

*систематизовано автором на основі даних компанії

Коефіцієнт рентабельності активів, показує збільшення з 0,173 до 0,196 в величині отриманого прибутку в розрахунку активів. Рентабельність власного капіталу, свідчить про не значне збільшення з 0,450 до 0,550 в величині отриманого прибутку. Рентабельність продажу показує збільшення з 0,163 до 0,272 в величині чистого прибутку від продажу продукції та являється позитивним для даного підприємства. Рентабельність продукції, показує збільшення з 0,242 до 0,413 в розмірі чистого прибутку, одержуваного підприємством в розрахунку витрат, понесених при формуванні собівартості продукції. Зміна коефіцієнта оборотності активів негативно вплинула, зменшивши рентабельності власного капіталу на 0,0654 пунктів. Для того, щоб покращити рівень рентабельності власного капіталу підприємству необхідно збільшувати його розмір, але не за рахунок зовнішніх джерел.

Оцінка основних показників ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” свідчить про не достатню ефективність функціонування підприємства. Існує необхідність підвищення рівня даних показників в майбутньому для більшої прибутковості та ефективності діяльності досліджуваного підприємства на цільовому ринку.

Для аналізу ліквідності підприємства розрахуємо коефіцієнти покриття, швидкої та абсолютної ліквідності, чистий оборотний капітал (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз ліквідності ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”

Назва коефіцієнта	Періоди			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення,%	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	17/16 рр.	18/17 рр.	17/16 рр.	18/17 рр.
Коефіцієнт покриття	3,0	4,5	2,7	1,5	-1,9	51,8	40,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	-2,5	-3,5	-1,5	-0,9	2,0	38,0	-56,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,16	0,04	0,1	-0,1	446,5	-72,8
Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	30920	39740	21740	8 820	-18000	28,5	-45,2

*систематизовано автором на основі даних компанії

Коефіцієнт покриття за аналізований період демонструє тенденцію до зниження. Якщо у 2016 році даний показник становив 3,0, тобто на одну гривню поточних зобов’язань припадало 3,0 гривні поточних активів, то станом на 2018 рік знизився до 2,7. Проте таке значення є цілком допустимим (нормативно він має бути більше 1) і дає право говорити про успішне функціонування підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності за всі 3 аналізовані роки є від’ємним, в той час як допустимі значення складають 0,6-0,8. Це означає, що грошових і ліквідних активів може бути недостатньо для погашення поточних зобов'язань, тому необхідно встановити контроль за його динамікою.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за період 2016-2018 рр. був більшим 0 та постійно коливався в допустимих межах. Це свідчить про те, що ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” зберігає поточну платоспроможність. Однак у 2018 році спостерігається істотне падіння коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,16 до 0,044. Це могло бути наслідком якихось об'єктивних причин або результатом неефективного управління грошовими потоками компанії.

Чистий оборотний капітал хоч і демонструє тенденцію до зниження, проте має плюсові значення. Отже, перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями означає, що підприємство не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” проведемо шляхом розрахунку та аналізу коефіцієнтів автономії, фінансування, забезпеченості власними основними засобами (ОЗ) та маневреності власного капіталу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз платоспроможності ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”

Назва коефіцієнта	Періоди			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення,%	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	17/16 рр.	18/17 рр.	17/16 рр.	18/17 рр.
Коефіцієнт автономії	0,15	0,27	0,30	0,11	0,04	72,7	14,1
Коефіцієнт фінансування	11,4	5,8	3,3	-5,5	-2,5	-48,8	-42,9
Коефіцієнт забезпечення власними ОЗ	2,0	3,5	1,7	1,5	-1,8	77,5	-52,2
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	4,3	2,9	1,6	-1,3	-1,3	-31,4	-45,4

*систематизовано автором на основі даних компанії

Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії орієнтовано оцінюється на рівні 0,5, що припускає забезпеченість позикових коштів власними, тобто, реалізувавши майно, сформоване із власних джерел, підприємство зможе погасити зобов’язання. Як бачимо, коефіцієнт автономії за обчислюваний період знаходиться в межах норми, що свідчить про відсутність залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансування за досліджуваний період стрімко зменшується. Якщо у 2016 році складав 11,4 то у 2018 уже 3,3 (а має бути <1). Таким чином,

фінансова стійкість підприємства сягає критичного значення, проте спостерігаються певні тенденції в сторону покращення.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами протягом всього аналізованого періоду задовольняє рекомендовані значення (>0,1), що свідчить про високий рівень платоспроможності та кредитоспроможності підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу демонструє тенденцію до зниження, за останні 3 роки з 4,3 у 2016 він зменшився до 1,6 у 2018 році. Це свідчить про недостатню гнучкість у використанні власного капіталу ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”.

Ділова активність – це комплексна характеристика, яка втілює різні аспекти діяльності ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”, а тому визначається системою таких критеріїв, як місце підприємства на ринку фітнес-послуг в Україні, географія ділових відносин, репутація підприємства як партнера, активність іноваційно-інвестиційної діяльності, конкурентоспроможність. Таким чином, ділова активність може характеризуватись динамікою показників ефективності виробничо-господарської діяльності у цілому. Позитивна динаміка цих показників сприятиме зміцненню фінансового стану ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”.

Аналіз ділової активності включає аналіз коефіцієнтів оборотності активів, оборотності кредиторської заборгованості, оборотності дебіторської заборгованості, оборотності матеріальних запасів, фондовіддачі, оборотності власного капіталу та строки погашення кредиторської і дебіторської заборгованостей. На рис 2.7 представлено строки погашення дебіторської і кредиторської заборгованостей за аналізований період.

Коефіцієнт оборотності активів за період 2016-2018 рр. постійно збільшувався, що є позитивною тенденцією та свідчить про зростання ефективності використання активів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості демонструє тенденцію до збільшення, що розцінюємо як позитивну тенденцію, оскільки

зростання коефіцієнта означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства. Строк погашення кредиторської заборгованості зменшується, отже, у підприємства немає проблем з даним показником.

Таблиця 2.7

Аналіз ділової активності ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”

Назва коефіцієнта	Періоди			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення,%	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	17/16 рр.	18/17 рр.	17/16 рр.	18/17 рр.
Коефіцієнт оборотності активів	1,4	3,8	4,2	2,3	0,3	159,2	8,8
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,8	5,5	5,9	0,7	0,4	14,7	7,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	27,5	24,4	13,6	-3,1	-10,7	-11,2	-44,0
Строк погашення дебіторської заборгованості (дні)	13	15	27	1,6	11,7	12,6	78,6
Строк погашення кредиторської заборгованості (дні)	76	66	62	-9,7	-4,4	-12,8	-6,7
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,8	1,1	1,4	-1,6	0,2	-60,1	24,5
Коефіцієнт фондовіддачі	108,4	95,8	36,5	-12,5	-59,2	-11,5	-61,8
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6,1	5,2	3,7	-0,9	-1,4	-14,6	-27,4

*систематизовано автором на основі даних компанії

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за останній рік значно зменшився. Як правило, чим вище цей показник, тим краще, тому що підприємство швидше одержує оплату по рахунках. Строк погашення дебіторської заборгованості за останні 3 роки постійно зростає. З 13 днів у 2016 році даний показник піднявся до 27 в 2018 році, що є негативною тенденцією.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів різко зменшився у 2017 році (на 60,1% порівняно з аналогічним періодом 2016 року). Це є негативною

тенденцією і свідчить про неліквідну структуру оборотних активів й нестійке фінансове становище підприємства. Проте в 2018 році ситуацію частково покращилась.

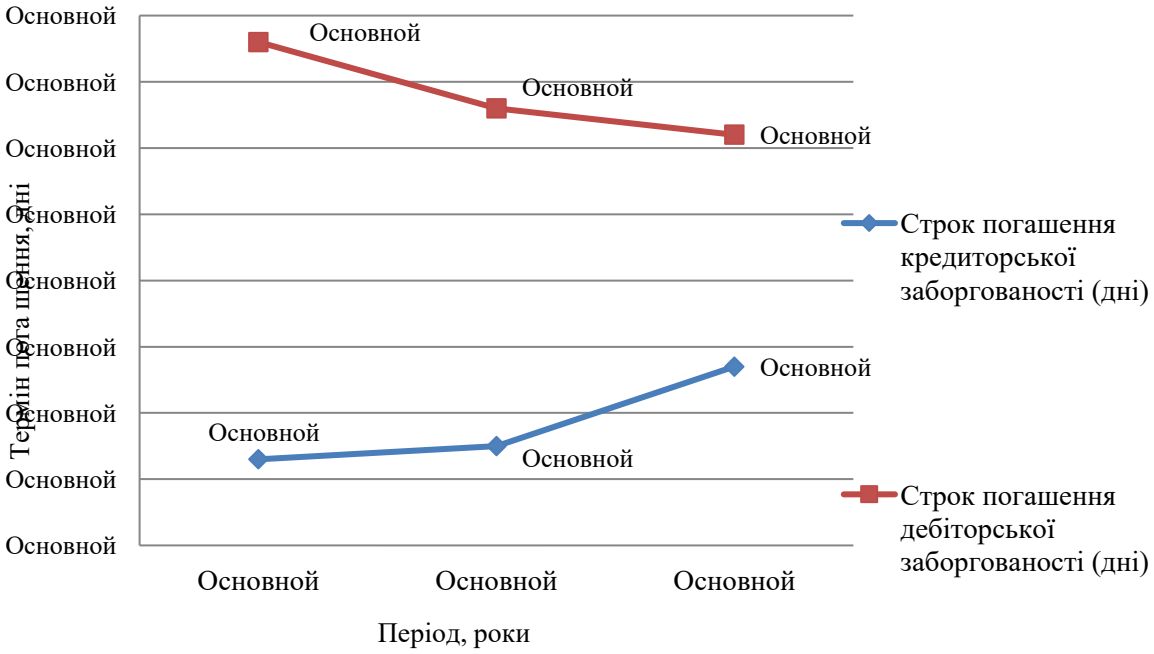

Рис. 2.4. Термін погашення кредиторської та дебіторської заборгованостей ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” за період 2016-2018 рр.

Джерело: складено автором на основі даних компанії

Коефіцієнт оборотності власного капіталу поступово зменшується, що негативно впливає на фінансовий стан ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” та свідчить про неефективне використання власного капіталу. Підприємство має ряд проблем економічного характеру, які потребують реагування та вирішення.

Напрямами підвищення ділової активності ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”, наступні:

– підвищення продуктивності праці за рахунок преміювання працівників та кращого мотивування їх;

– скорочення періоду обігу потребує більш ефективного і раціонального використання ресурсів, прискорення документообігу і розрахунків. Чим швидше обертаються ресурси підприємства, тим менший обсяг їх потрібен для здійснення операційної діяльності і тим ефективніша діяльність підприємства;

– підвищення ефективності діяльності підприємства здійснюється за рахунок прискорення обертання ресурсів і скорочення періоду їх обороту;

– підвищення фондоозброєності, за рахунок збільшення основних фондів (виконується за допомогою реінвестування вільних коштів у розвиток фітнес-клубів).

Щоб здійснити виконання перелічених напрямів підвищення ділової активності ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”, потрібно виконати певний набір заходів:

– удосконалення організаційної структури, за рахунок перегляду повноважень кожного працівника підприємства;

– прискорення науково-технічного та організаційного прогресу (досягається за рахунок підвищення техніко-технологічного рівня управління, організаційних систем управління, швидкого оновлення обладнання);

– підвищення конкурентоспроможності послуг, за рахунок підвищення якості послуг.

Отже, ділова активність ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” в сучасних ринкових умовах стає інтегральною характеристикою підприємства щодо його відповідності об’єктивним економічним умовам. Основними напрямами підвищення ділової активності підприємства є підвищення конкуренто-спроможності продукції, зменшення періоду операційного та фінансового циклів, підвищення ефективності використання майна, максимізація прибутку, пошук нових ринків збуту.

2.3. Сучасний стан кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”

В умовах ринкової економіки одним із вирішальних чинників ефективності та конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу. На основі проведення виваженої кадрової

політики досягається відповідність персоналу підприємства його виробничим потребам.

Поступовий розвиток економіки сприяє появі нових великих організацій, завдяки чому управління персоналом перетворюється на особливу функцію управління, що вимагає спеціальних знань і навичок. Сьогодні в розвитку економіки багатьох країн, найбільш серйозними проблемами вважаються проблеми у сфері роботи з людськими ресурсами. Кадри – це основний штатний склад кваліфікованих працівників організації, що володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками і виконують різноманітні виробничо-господарські функції.

Мета кадрової політики полягає в забезпеченні оптимального балансу між потребами підприємства, вимогами чинного законодавства, станом ринку праці та процесів комплектування, збереження і розвитку персоналу. В останні десятиліття в розвинених країнах, у тому числі і в України, увага до соціально-психологічних аспектів, «людського» чинника управління значно збільшилася. У світовій практиці існують два найбільш відомі стилі управління персоналом – американський і японський. Велику увагу фахівців усього світу привертають особливості японської системи управління персоналом, використання якої обумовлює досить високу ефективність функціонування великих японських компаній. Особливості ведення кадрової політики в провідних країнах світу, в порівнянні з Україною, представлено в табл. 2.8.

Японська кадрова політика є досить складним, але ефективним механізмом функціонування великих японських корпорацій. Зважаючи на те, що Японія займає передові економічні позиції та з кожним роком пропонує нові технології, зрозуміло, що принципи японського управління й підбору персоналу є досить ефективними. Водночас, не кожній країні під силу запровадити японську систему управління на своїх підприємствах, тому що майже все залежить від менталітету країни та її історичних особливостей та традицій, які формувалися протягом усього періоду існування країни.

Таблиця 2.8

Особливості здійснення кадрової політики в Україні, Японії та США

Характеристика основних складових кадрової політики	Україна	Японія	США
1	2	3	4
Політика набору, відбору і розстановки кадрів	Набір кадрів здійснюється шляхом проведення тестування, співбесід тощо. Перевірка вмінь претендента відбувається через практичне випробування – стажування. Відбір відбувається за відповідністю вимог працівника: «модель ідеального працівника» та модель доступних вимог. При доборі персоналу загальними критеріями є: освіта, досвід роботи, психологічна сумісність, вміння працювати у колективі. Керівні кадри у фірмі призначаються.	Приймаючи на роботу, японські фірми дотримуються таких критеріїв: суміщення професій, спроможність працювати у колективі, розуміння значення своєї професії для загальної справи, вміння вирішувати виробничі проблеми, пов'язувати вирішення різних завдань, писати службові записки і уміння накреслювати графіки. Потенційні кандидати проходять попередню перевірку на здатність працювати у напівавтономних колективах. Кожна фірма формує для себе спеціаліста, орієнтуючись на довгострокове його використання. Корпоративний дух, повна відсутність конфліктів, злагодженість роботи залежать від національного складу організації. Тобто, багатьох проблем японським менеджерам вдається уникнути тому, що в Японії живе 99% японців.	Американські фірми, які використовують традиційні принципи відбору кадрів при наймі на роботу, головну увагу приділяють спеціалізованим знанням і професійним навичкам. Поступаючи на роботу, претенденти проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Кожна фірма розробляє свої критерії відбору і свій порядок приймання працівників. При доборі персоналу загальними критеріями є: освіта, досвід роботи, психологічна сумісність, вміння працювати у колективі. Керівні кадри у фірмі призначаються.
Політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів	Підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів відбувається у спеціальних навчальних закладах, навчальних центрах за спеціальними програмами.	Процес підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів відбувається без відриву від робочих місць. У японських фірмах вважають, що менеджер повинен бути спеціалістом, який може працювати на будь-якій ділянці, а не виконувати окремі функції, тому під час підвищення кваліфікації керівник відділу підрозділу вибирає для вивчення нову сферу діяльності, в якій він раніше не працював.	Наявності самої розвинутої у світі мережі навчальних закладів, інших навчальних центрів і спеціальних програм, що забезпечують широку підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів. Вона пристосована до умов високої мобільності керівного складу в промисловості США.

1	2	3	4
Політика зайнятості	Працівник, що відпрацював в одній фірмі більше п'яти років, втрачає стимул до самовдосконалення і починає деградувати в трудовому плані. Ця проблема практично залишається нерозв'язаною.	Довічне наймання працівників, які досягли пенсійного віку (55-60 років). Воно охоплює приблизно 25-30% японців, зайнятих на великих фірмах. Це є традиція: гарантована зайнятість, яка ґрунтується на високій продуктивності праці та якості продукції. Але з погіршенням фінансового стану фірми проводять звільнення, тому що офіційних документів, які гарантують довічне наймання, немає.	Працівник працює до тих пір поки він добре виконує свою роботу, розвивається та займається самовдосконаленням. Довічне наймання працівників відсутнє.
Політика управління службовим зростанням	У міру роботи у фірмі передбачаються можливості службового росту й просування на більше високі рівні ієрархії, заповнення місць співробітників, що вийшли на пенсію. Старший за віком співробітник може працювати під керівництвом більш молодого.	У міру роботи у фірмі передбачаються можливості службового росту й просування на більше високі рівні ієрархії, заповнення місць співробітників, що вийшли на пенсію. Вважається, що старший за віком співробітник не повинен працювати під керівництвом більш молодого, і цього правила дотримуються за допомогою ряду перестановок. У ході посадового росту службовці проходять роботу послідовно в декількох підрозділах фірми; це передбачається системою ротації кадрів, що забезпечує різноманітний досвід і широку кваліфікацію кадрів	Вони орієнтуються на вузьку спеціалізацію менеджерів, тому просування їх по ієрархії управління проходить тільки по вертикалі, а це означає, що менеджер робитиме кар'єру тільки у цій галузі. Це обмежує можливості просування за рівнями управління, спричиняє плинність управлінських кадрів, їх перехід з однієї фірми до іншої.
Політика стимулювання	Надається за активну і віддану діяльність, яка підвищує добробут і прибутковість самого підприємства. Оплата праці за особистими досягненнями.	Поєднання інтересів і сфер життєдіяльності фірм і працівників, висока залежність працівника від фірми, надання йому значних спеціальних гарантій і благ в обмін на відданість фірмі і готовність захищати її інтереси. Підвищення заробітної плати за вислугу років;	Чим вищий рівень кваліфікації тим більший рівень стимулювання. Оплата праці за особистими досягненнями.
Соціальна політика	Участь працівників у профспілках, які створюються у рамках фірми.	Участь працівників у профспілках, які створюються у рамках фірми. Заохочення кооперування людей у фірмі в рамках різного призначення невеликих груп, рівноправність між працівниками незалежно від займаної посади	Участь працівників у профспілках, які створюються у рамках галузі

*систематизовано автором за [97]

Американська система заснована на розгляді діяльності управління як самостійної професії і наявності самої розвинутої у світі мережі навчальних закладів, інших навчальних центрів і спеціальних програм, що забезпечують широку підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів. Вона пристосована до умов високої мобільності керівного складу в промисловості США, що ускладнює проблему формування резерву кадрів. Нині в Україні немає широкого застосування досвіду іноземних держав у розрізі управління персоналом. Лише деякі підприємства вводять нетрадиційні системи оплати праці, навчання спеціалістів явище поки що занадто рідкісне, підбору персоналу не надається потрібної уваги. Лише мотиваційні нововведення знайшли місце на українських підприємствах [63].

Отже, для того, щоб створити дієву систему управління на ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”, розробити власну фірмову філософію управління персоналом, слід виходити з досвіду провідних світових компаній, а крім того, накопичувати власний досвід роботи.

Кадрова політика має бути єдиною для ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”, але в той же час багаторівневою (філії, підрозділи з урахуванням їх регіонального територіального розміщення), що охоплює усі групи персоналу та управлінські процеси при різних механізмах дії на них.

Основними складовими кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” є: політика набору, відбору і розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика.

Призначення кадрової політики – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”, порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей. Для досягнення поставлених цілей особливо важливо забезпечити необхідну організацію виробничої поведінки кожного з її співробітників.

Кадрова політика має за головну мету забезпечення сьогодні та у майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації. Безумовно, головною її метою є формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”.

Отже, кадрова політика повинна бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на одержання не тільки економічного ефекту для ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”, але й соціального ефекту, за умови дотримання чинного законодавства, нормативно правових актів.

Сучасний підхід до кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” базується в основному не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами організації в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні організацією найкращих економічних результатів.

В ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” підрозділом, що відповідає за здійснення діяльності з управління персоналом є відділ кадрів. Відповідно до Положення про відділ кадрів ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”, відділ кадрів – це самостійний структурний підрозділ, підпорядкований директору підприємства. Положення також визначає завдання та функції відділу.

Основними завданнями відділу кадрів ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” є:

1. Забезпечення підрозділів згідно з штатним розписом необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації.

2. Оформлення прийому, переведення, переміщень і звільнення працівників, облік відпусток працівників і здійснення контролю за їх наданням.

3. Організація обліку особового складу підрозділів і звітності по кадрах, облік військовозобов'язаних і оформлення їх на спецоблік.

4. Виконання роботи по плануванню і організації різних форм навчання працівників, облік спеціалістів, які завершили навчання.

5. Забезпечення діяльності працівників, які виконують кадрову роботу в представництвах, надання їм методичної допомоги.

Функції відділу кадрів ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”:

1. Оформлення документів про прийом, переведення, переміщення і звільнення працівників, видача їм необхідних довідок та інших документів, пов'язаних з роботою.

2. Заповнення, зберігання і видача трудових книжок у відповідності до діючої інструкції.

3. Ознайомлення працівників з правилами внутрішнього трудового розпорядку.

4. Забезпечення ведення обліку і звітності з особового складу, ведення обліку наказів директора з особового складу.

5. Організація ведення табельного обліку працівників.

6. Оформлення відпусток і листків тимчасової непрацездатності працівників.

7. Оформлення і видача виписки з трудових книжок працівникам про трудовий стаж їх роботи для оформлення пенсій, надання допомог та інше.

8. Ведення обліку військовозобов'язаних за всіма категоріями військового обліку.

9. Організація систематичного контролю за станом трудової дисципліни, оформлення матеріалів щодо її порушників для накладення на них дисциплінарного стягнення.

10. Здійснення організаційно-методичного керівництва підготовкою та підвищенням кваліфікації працівників.

11. Складання на підставі потреб підрозділів річних та щоквартальних планів підвищення кваліфікації кадрів і кошторису витрат на кадрове забезпечення, контроль їх виконання.

12. Встановлення зв'язків з учбовими закладами підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, а також з вищими учбовими закладами для забезпечення перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

13. Організація учбового процесу за всіма формах підвищення кваліфікації.

14. Формування кадрового резерву, забезпечення його підготовки, організація стажування працівників.

Розподіл завдань між відділом кадрів та іншими структурними підрозділами ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”, представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Розподіл завдань між відділом кадрів та іншими структурними підрозділами ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”

Завдання	Керівники лінійних і функціональних підрозділів	Відділ кадрів
1. Прогнозування і планування чисельності персоналу		+
2. Професійний підбір кадрів		+
3. Виробнича і соціальна адаптація		+
4. Навчання персоналу	+	
5. Проектування трудових процесів	+	
6. Нормування праці	+	
7. Організація та обслуговування робочих місць	+	
8. Оплата праці	+	
9. Охорона праці	+	
10. Контроль за використанням робочого часу	+	
11. Формування і підготовка кадрового резерву		+
12. Планування ділової кар’єри		+
13. Наймання, переміщення і звільнення працівників		+
14. Облік наявності та руху персоналу		+
15. Розгляд заяв, скарг і пропозицій працівників	+	
16. Ведення і зберігання трудових книжок працівників		+
17. Ведення особових справ		+

*систематизовано автором на основі даних компанії

Головна мета кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” полягає у забезпеченні кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних

професій та спеціальностей і належної кваліфікації. ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” використовує відкриту кадрову політику, яка характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти і починати роботу як із низької посади, так і з найвищої. Товариство готове прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. Товариство орієнтоване на швидке зростання і вихід на передові позиції в своїй галузі.

Трудова адаптація нових працівників у ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” є прямим продовженням процесу наймання.

До цілей трудової адаптації нових працівників ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” належать:

1. Зменшення стартових витрат. Так, новий працівник не завжди знає роботу і вимоги підприємства. Поки він працює менш ефективно, ніж досвідчені співпрацівники, його робота потребує від підприємства більш високих витрат. Ефективна адаптація зменшує ці витрати і дає можливість новому працівникові скоріше досягти встановлених стандартів виконання роботи.

2. Зниження тривожності і невпевненості у нового працівника. Тривожність і невпевненість пов'язані з неповною орієнтацією у робочій ситуації, зі страхом перед новим і невідомим.

3. Скорочення плинності кадрів. Якщо працівники не змогли вчасно освоїтися у підприємстві, вони можуть відреагувати на це звільненням.

4. Економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників. Працівник, що недостатньо адаптувався до роботи у підприємстві, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків.

5. Розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи і реалізму в очікуваннях.

Виділяють два напрямки адаптації:

– первинна, тобто пристосування молодих працівників, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів);

– вторинна, тобто пристосування працівників, які мають досвідпрофесійної діяльності (тих, що змінюють об'єкт діяльності або свою професійну роль).

В умовах формування і функціонування ринку праці зростає роль вторинної адаптації. З іншого боку, відповідальним кадровим службам необхідно звертатися до досвіду закордонних фірм, що приділяють традиційно підвищену увагу первинній адаптації молодих працівників. Ця категорія працівників має потребу в особливій турботі з боку адміністрації.

Виділяють такі аспекти трудової адаптації в ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”:

1. Психофізіологічний аспект передбачає пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці. В процесі психофізіологічної адаптації відбувається освоєння сукупності усіх умов, що справляють різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці. До цих умов належать: фізичні і психічні навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми робочого середовища, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу (шум, освітлення і т.п.).

2. Соціально-психологічний аспект передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі. В процесі соціально-психологічної адаптації відбувається включення працівника в систему взаємин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. У ході такої адаптації працівник одержує інформацію про систему ділових і особистих відносин у колективі, формальні і неформальні групи, про соціальні позиції окремих членів групи. Цю інформацію він сприймає активно і співвідносить її зі своїм минулим соціальним досвідом, зі своїми ціннісними орієнтаціями. При прийнятті працівниками групових норм відбувається процес ідентифікації особистості або з колективом у цілому, або з якою-небудь формальною чи неформальною групою.

3. Професійний аспект передбачає поступове удосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань і т.п.). Професійна адаптація характеризується додатковим освоєнням професійних можливостей (знань, навичок), а також формуванням професійно необхідних якостей особистості, позитивного ставлення до роботи. Як правило, задоволеність працею настає при досягненні певних результатів, а останнє відбувається в міру освоєння працівником специфіки роботи на конкретному робочому місці.

4. Організаційний аспект передбачає засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством. В процесі організаційної адаптації працівник знайомиться з особливостями організаційно-економічного управління підприємством, місцем свого підрозділу і посади в загальній системі цілей і організаційній структурі. При даній адаптації у працівника повинно сформуватися розуміння власної ролі в загальному виробничому процесі. Варто виділити ще один важливий і специфічний бік організаційної адаптації – підготовленість працівника до сприйняття і реалізації нововведень (технічного або організаційно-економічного характеру).

У рамках сучасного підходу до управління людськими ресурсами на ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” персонал розглядається як найбільш дорогий ресурс компанії, а розвиток потенціалу працівників стає важливою стратегічною метою для досягнення ефективної діяльності підприємства узагалі. Персонал підприємства є об'єктом загальної корпоративної стратегії й інвестицій, фактором конкурентної переваги.

Найважливіші цілі кадрової політики полягають у забезпеченні оптимального балансу чисельності та складу персоналу відповідно до мінливих потреб ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”, вимог законодавства і стану ринку праці, а також в організації ефективного його використання. Сучасний підхід до управління персоналом підприємства передбачає не тільки «фізичне» управління і переміщення співробітників, але й включає певну систему

нематеріальних факторів мотивації, просування і професійного зростання, що відбиває підхід до персоналу як до одного з найважливіших факторів виробництва. Тобто кадрова стратегія нематеріальної мотивації також входить у загальну систему управління людськими ресурсами.

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

Під час аналізу та вибору можливих варіантів кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” використовує світовий досвід. Вибір кадрової стратегії підприємства включає вибір конкретних засобів, за допомогою яких ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” збирається вирішувати задачі і досягати мети, поставленої загальною політикою компанії. Тобто розробка кадрових стратегій підприємства полягає у визначенні довгострокового напрямку розвитку певних систем управління персоналом, які спрямовані на досягнення цілей, обумовлених кадровою політикою компанії Schmitz Cargobull AG в тій чи іншій країні.

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

Ефективна політика управління персоналом прямо впливає на успішну реалізацію стратегії ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” і основним при цьому є добір кадрів. При реалізації цілей кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” застосовують певні кадрові стратегії: формування кадрового складу, підтримку працездатності персоналу, оптимізацію кадрового потенціалу тощо.

Рівні усвідомленості кадрових стратегій ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Рівні усвідомленості кадрових стратегій ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”

Види стратегій	Характеристика діяльності
1	2
Пасивна	Керівництво підприємства не має вираженої політики відносно персоналу, кадрова робота зводиться до рутинного функціонування, характерна відсутність кадрового планування, засобів оцінки персоналу
Реактивна	Основний контроль здійснюється за можливими негативними процесами, пов’язаними з персоналом, для цього здійснюється моніторинг висококваліфікованої робочої сили і мотивації персоналу
Превентивна	Керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації і ефективно вживає запобіжних заходів
Активна	Керівництво підприємства має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію, кадрова служба здатна розробити цільові кадрові програми і здійснювати регулярний моніторинг ситуації, коригувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища
Раціональна	Керівництво має обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має у своєму розпорядженні засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і методами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди, а програма розвитку компанії містить різні за часом прогнози потреби в кадрах. Раціональна кадрова політика дозволяє реалізувати стратегії управління персоналом з урахуванням здійснення декількох проектів чи напрямків діяльності, а також використовувати необхідних фахівців для максимально ефективного вирішення задач на визначеній стадії реалізації проекту. Така політика дозволяє планувати довгострокову кар'єру для персоналу
Авантюристична	Має місце тоді, коли в керівництва немає обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але воно прагне впливати на неї. Кадрова служба в такому разі теж не має засобів прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу. Робота з персоналом будується на емоційному уявленні про цілі роботи з персоналом.

*систематизовано автором на основі даних компанії

Усі кадрові стратегії є взаємозалежними і впливають значною мірою на ефективність діяльності Schmitz Cargobull AG.

За ступенем відкритості ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу (орієнтація на внутрішні чи зовнішні джерела кадрів) можна виділити два види кадрової політики: відкриту та закриту, що представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Порівняльні характеристики відкритої та закритої кадрових політик для ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”

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

*систематизовано автором на основі даних компанії

Негативні умови праці компенсуються різним набором позитивних мотиваторів, у тому числі й опосередкованих (непрямих). Робота в успішному

колективі може стати додатковим мотиватором. Ним може бути і стиль керівництва, який ґрунтується на максимальному використанні досвіду кожного співробітника, забезпеченні взаємодії членів групи й одержанні інформації про працівників, що сприяє формуванню цілей і задач кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”.

Існує необхідність доцільного поєднання інтересів справи – бізнесу, виробництва з принципом справедливості стосовно людини. Реалізація планування використання персоналу забезпечує оптимальний ступінь задоволеності працівників своїм статусом, становищем з урахуванням їх здібностей, стажу, вмінь, вимог та мотивації.

Результати діючих взаємозв’язків у плануванні потреби персоналу ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” наведені в табл. 2.12.

При визначенні місця роботи у процесі планування використання кадрів поряд із врахуванням кваліфікаційних ознак, беруться до уваги також психічні і фізичні навантаження на людину на тому чи іншому робочому місці, їх відповідність можливостям людини, прийнятої на роботу. За допомогою такої конкретизації використання робочої сили уникається завищення чи заниження вимог до працівників, а тому потреби у заміщенні кадрів через причини, не зумовлені економічними результатами роботи ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”.

Особливі проблеми у плануванні використання кадрів виникають при забезпеченні зайнятості таких груп працюючих, як молодь, літні працівники і люди з обмеженими фізичними та психічними можливостями. Ці категорії працівників особливо важливо використовувати відповідно до їхньої кваліфікації та можливостей і без шкоди для виробництва напівпричепів і причепів.

В ідеалі ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” складає плани кадрового забезпечення на кожний із цих періодів. Табл. 2.13 містить головні фактори, які впливають на кожний із періодів кадрового планування.

Таблиця 2.12

Взаємозв'язки при плануванні потреби персоналу

ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”

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

*систематизовано автором на основі даних компанії

При формуванні будь-яких колективів, важливим є врахування такого немало важливого фактора, як національна приналежність персоналу.

Культурні, економічні, соціальні й політичні розходження між етнічними групами значно впливають на формування стилів менеджменту,

адаптацію виробництва і збуту. Це позначається на продуктивності праці і кінцевому прибутку підприємства.

Таблиця 2.13

Фактори, що впливають на часові рамки кадрового планування в ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”

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

*систематизовано автором на основі даних компанії

Для інструментів формування та розвитку корпоративної культури ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” характерні наступні інструменти:

– спільне навчання співробітників підприємства з різних національних культур;

– ротація серед керівництва;

– створення офіційної системи комунікацій, системи неформального спілкування;

– створення універсальної знаково-символічної системи компанії (найменування, знаки, система фірмової ідентифікації).

Всі ці заходи сприяють зміцненню і взаємопроникненню загальної корпоративної культури в усі відділення ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”.

Поєднання в колективі представників різних культур стимулює підвищення ефективності робіт, збільшує здатність до розв’язання задач та прийняття рішень, тому що багатонаціональний колектив дозволяє глянути на проблему ширше з різних точок зору. І тому результат може виявитися нестандартним й більш оптимальним. Сполучення представників різних культур дозволяє з максимальною корисністю використовувати всі позитивні сторони кожного національного характеру. Все це може служити яскравим зразком для формування різнокультурного колективу конкурентоспроможного ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”.

Особливості національних культур різних країн, специфічні особливості культур різних типів організацій впливають на реалізацію процесів управління персоналом. Для стратегії управління персоналом, пов'язаної з ототожненням ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” зі своїми співробітниками, використовуються різні методи – зокрема довічного найму (японський стиль), система виробничого стажу, на якій базується й оплата праці. Пріоритет при наймі на керівні посади віддається своїм співробітникам, бо людина, яка претендує на таку посаду, має досвід роботи в цій фірмі, знає компанію «зсередини». Цьому всьому (досвід) навчитися у будь-якій освітній системі – неможливо.

Тобто процес управління персоналом у ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” ефективно сполучає особливості національних культур, стимулює співробітництво керівників та персоналу. Це вимагає толерантності і гнучкості у прийнятті інших культур, відкритості іншим культурам, можливості ефективного вирішення проблем, які виникають через національні особливості.

Останнім часом стало популярним навчання по підвищенню кваліфікації за програмами MBA (Master of Business Administration, Магістр бізнес-адміністрування) в українських навчальних центрах, оскільки їх програми погоджені з іноземними навчальними центрами та методиками викладання.

Отже, конкурентні переваги управління персоналом у ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” представимо в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Конкурентні переваги управління персоналом на ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”

Елементи системи управління персоналом	Персонал підприємств з низьким або середнім рівнем конкуренції	Персонал ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”
Кадрова політика	– використання персоналу лише з вітчизняним досвідом роботи	– отримання ефекту від поєднання національних активів, людей і досвіду із знаннями, технологіями і бізнес-процесами західних компаній
Розвиток персоналу	– вдосконалення професійних навичок і знань співробітників недостатньо фінансується; – підвищення кваліфікації проходить на території України, більшою мірою у межах свого підприємства; – власна система освіти на підприємствах є недосконалою; – заходи з розвитку спрямовані лише на окремі підрозділи.	– вдосконалення професійних навичок і знань співробітників має значне фінансування; – для підвищення кваліфікації персоналу використовують закордонні відрядження; – розробляються власні системи освіти для всіх категорій співробітників; – існують різні види тренінгів, які охоплюють всіх співробітників.
Планування кар’єри	– внутрішнє по вертикалі за рівнями ієрархії; – перехід з організації в організацію.	– внутрішнє по вертикалі за рівнями ієрархії; – внутрішнє по горизонталі між структурними підрозділами; – перехід з організації в організацію.
Корпоративні цінності	– недостатній рівень корпоративної культури.	– високий рівень корпоративної культури з інтеграцією різних національних цінностей.
Охорона праці	– впроваджуються нові стандарти лише за необхідності.	– активно упроваджуються нові стандарти і процедури у сфері охорони праці, промислової безпеки та охорони навколишнього середовища.
Система інформування	– низька якість; – створюється на основі власного досвіду	– висока якість; – використовуються всі новітні досягнення у сфері комунікацій
Рівень освіти керівників	– не мають додаткової освіти з управління персоналом	– спеціально навчаються методам управління персоналом

*систематизовано автором на основі даних компанії

Однією з найважливіших функцій антикризового управлінського апарату є розробка планів управління кризовими ситуаціями. Вважається, що такі плани сприяють мінімізації негативного впливу кризових ситуацій на справи компанії, підвищують її здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Приблизний зміст антикризових планів сучасної компаній містить такі статті:

1) визначення меж поширення кризової ситуації;

2) визначення наслідків кризової ситуації та ступінь впливу цих наслідків на діяльність компанії;

3) перелік заходів, які необхідно здійснити при виникненні кризової ситуації;

4) наслідки дій, що здійснюються в особливих умовах;

5) функції центру з контролю за виконанням робіт в кризовій ситуації;

6) визначення персонального складу співробітників оперативних антикризових груп підрозділів;

7) комплекс заходів щодо забезпечення роботи засобами зв'язку [4].

Комплекс заходів, що реалізується в кризовій ситуації сприяє поліпшенню морального клімату на ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” та створенню впевненості в ефективному управлінні. У кризовій ситуації кадрове ядро – це найбільш кваліфікована, стабільна, лояльна частина трудового колективу, цілі якої повністю ідентифіковані із цілями організації. Кадрове ядро повинне бути сформоване, мотивоване, навчатися й розвиватися з метою забезпечення технологічного прориву.

При сучасних ринкових умовах, у процесі розробки антикризової кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” необхідно враховувати наступні правила:

1) у процесі оптимізації та реструктуризації скорочувати чергу рівні управління, а не робочі місця;

2) періодично проводити переоцінку кадрової структури підприємства;

3) у процесі розробки та реалізації враховувати вимоги сучасних систем якості, які чітко визначають яких працівників з якими компетенція ми потребувати виробничий процес;

4) розробляти перспективи розвитку кадрової політики враховуючи ті нововведення, які уже здійснюються і які планується здійснити;

5) проводити децентралізацію структури управління шляхом делегування повноважень, що дозволить забезпечити гнучкість процесу управління як на стратегічному, так і операційному рівні;

6) виявляти, підтримувати та навчати працівників, які проявляють якості лідера та здібності до управлінської діяльності;

7) формувати кадровий резерв працівників;

8) підтримувати професійне зростання не тільки працівників апарату управління, але і виробничого персоналу.

На ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” успішно впроваджена така функціональність:

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

Отже, в ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” створена система, яка дозволяє оцінити кожного співробітника на основі об'єктивних критеріїв, оптимально

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

Висновки до розділу 2

Позитивний сигнал ринку причіпної продукції дав активізацію роздрібної та оптової торгівлі в Україні. У 2018 році було подолано падіння товарообігу, викликане зниженням ділової активності в країні на тлі економіко-політичної нестабільності, зростанням витрат перевізників, втратою частини ринку збуту. Показники оптового та роздрібного товарообороту в Україні в 2018 році зросли на 32% та 15% відповідно.

Ділова активність ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” в сучасних ринкових умовах стає інтегральною характеристикою підприємства щодо його відповідності об’єктивним економічним умовам. Основними напрямами підвищення ділової активності підприємства є підвищення конкурентоспроможності продукції, зменшення періоду операційного та фінансового циклів, підвищення ефективності використання майна, максимізація прибутку, пошук нових ринків збуту.

Сучасний підхід до кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” базується в основному не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами організації в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні організацією найкращих економічних результатів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ ”ШМІТЦ КАРГОБУЛ УКРАЇНА” ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

3.1. Основні напрямки удосконалення кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” для забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Кадрова політика ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” – це генеральний напрям кадрової роботи підприємства, система принципів, методів, форм і організаційного механізму визначення цілей і завдань для створення, збереження і розвитку кадрового потенціалу; ціннісні орієнтири, процедури, способи оцінки персоналу, необхідні для досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку організації та реалізації її місії розвитку економіки.

Об’єкт кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” – це персонал підприємства, суб’єктом кадрової політики є система управління персоналом організації, яка складається з керівників всіх рівнів і кадрової служби.

Тобто, кадрова політика в умовах сьогодення для ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” це продовження місії та стратегічних цілей підприємства, орієнтована на конкретні результати діяльності та перспективи загального розвитку. До кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” висуваються підвищені вимоги практичності, гнучкості та адаптивності до внутрішніх факторів (стиль керівництва організації, внутрішньо-організаційна культура, цілі та місія підприємства) та зовнішнього середовища (розвиток економіки країни та ринку праці, зміни законодавства, особливості здійснення діяльності в умовах кризи та інші).

Мета кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” – забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання ресурсів персоналу, своєчасне забезпечення підрозділів компанії кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання та розвитку

потенціалу персоналу компанії, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів робітників. Кадрова політика націлена на закріплення єдиної корпоративної культури, ефективної мотивації та професійного розвитку персоналу підприємства.

Отже, основна мета кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” – це своєчасний підбір, адаптація, розвиток персоналу, підвищення ефективності виробництва через мотивацію праці та досягнення стратегічних цілей підприємства для отримання максимального прибутку в Україні.

Сформовані цілі кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” представлені на рис. 3.1.

Рис. 3.1. Основні цілі кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” в сучасних ринкових умовах

Джерело: запропоновано автором на основі даних компанії

Після фінансової кризи перелік основних цілей кадрової політики досліджуваного підприємства буде розширено, туди увійдуть наступні

напрямки. По-перше, це проведення розробки єдиної кадрової політики компанії, що включає в себе:

– соціальну та мотиваційну політику;

– визначення перспективної та теперішньої потреби в кадрах, джерел її задоволення на основі вивчення соціально-демографічної та професійно-кваліфікаційної структури кадрів, їх ротації всередині компанії;

– проведення контролю, допомоги, супроводу, підтримки та адаптації молодих співробітників компанії.

Такі цілі кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” – це розробка стандартів в області управління персоналом і здійснення контролю за їх виконанням в компанії; вивчення впливу психологічних і організаційних факторів виробництва на трудову діяльність співробітників компанії з метою розробки заходів покращення умов праці та підвищення ефективності роботи; створення рекомендацій відносно умов оптимального використання особистих трудових можливостей співробітників з урахуванням перспективи розвитку їх професійних умінь; забезпечення постійного психологічного моніторингу персоналу для соціально-психологічної підтримки оптимального середовища роботи.

Під час здійснення реактивної кадрової політики керівництво ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” діагностує проблеми з персоналом, що виникли, аналізує причини кадрових невирішених питань і конфліктних ситуацій, вживає заходів для ліквідації наслідків непорозумінь. Проводиться контроль показань першоджерел негативного стану роботи з персоналом, виявлені проблеми екстрено локалізуються та вирішуються.

При використанні превентивної кадрової політики керівництво ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” матиме обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації на підприємстві. Проводитиметься оцінка кадрового потенціалу на відповідність установлених завдань. Апарат управління використовуватиме короткострокові та середньострокові прогнози потреби в кадрах, визначаючи стратегічні завдання розвитку та навчання персоналу. Керівництво організації

прогнозує кадрову ситуацію та здійснює її постійний моніторинг, у разі необхідності створюються цільові кадрові програми. Висуваються конкретні вимоги до навчання персоналу, планування кадрового резерву здійснюється на короткостроковий і середньостроковий період. Проблема, що виникає в ході використання превентивної кадрової політики, – розробка цільових кадрових програм.

Активна кадрова політика характеризується наявністю у керівництва ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” не лише кадрового прогнозу, а й засобів впливу на кадрову ситуацію. У разі потреби слід розробити антикризові кадрові програми. У ході використання активної кадрової політики на підприємстві проводитиметься моніторинг виробничого клімату, здійснюватиметься мотивація персоналу. Активна кадрова політика може бути раціональною та авантюристичною. Керівництво ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” при раціональній кадровій політиці має обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації та керується короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими планами роботи із забезпечення кадрами з різноманітними варіантами розвитку ситуації.

Раціональна кадрова політика надасть можливість реалізувати всередині ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” мобільної стратегії управління персоналом декілька проектів. За раціональної кадрової політики використовуються гнучкі форми залучення тих фахівців, які можуть максимально ефективно виконувати завдання, характерні для певної стадії реалізації проекту. За авантюристичної кадрової політики керівництво ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” не зможе обґрунтовано прогнозувати розвиток кадрової ситуації, але буде прагнути впливати на неї.

Кадрова служба не має можливості здійснювати діагностику персоналу, однак плани кадрової роботи включені до програм розвитку ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”. Під час створення планів кадрової роботи не проводиться аналіз можливих змін ситуації (поява конкурентів, нового товару, зміни законодавства та ринку). Розв’язати проблему можна, перенавчивши персонал –

тренінги, відрядження для оновлення знань, швидкого виконання завдань, розвитку теоретичних і практичних умінь. Молодий персонал більш відкритий і адаптивний до змін і готовий до навчання та підвищення кваліфікації. Спеціалізований персонал старшого віку має також залучатись до перенавчання в разі необхідності.

Навчання та розвиток персоналу ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” повинен проводитись у внутрішніх корпоративних центрах, що сприяє формуванню єдиного бачення розвитку підприємства та слідуванню загальній тенденції роботи, адаптованій до специфіки ведення бізнесу організації. Після тренінгів, семінарів, участі у процесі навчання і самовдосконалення найбільш досвідчені, надійні та перспективні співробітники обіймають вищі та більш відповідальні посади. У процесі просування персоналу перевага при призначенні на вищі посади завжди надається заслуженим співробітникам компанії. Проводиться планування кар’єри. Працівники отримують задоволення потреб у стабільності, безпеці, соціальній захищеності.

Кадрова служба для ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими у них посадовими особами (керівники, фахівці, виконавці), покликаними управляти персоналом у межах обраної кадрової політики. Головне призначення кадрової служби у тому, щоб керуватися у виконанні кадрової політики інтересами підприємства, а також діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм, прийнятих як на федеральному, так і на територіальному рівні. Напрямки діяльності кадрової служби обумовлені тими ж чинниками, що і всього ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”. Вони і визначають функції служби управління персоналом.

Так, до функцій кадрової служби ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” потрібно віднести:

– визначення потреби у кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;

– організація підбору, відбору, розміщення і виховання персоналу;

– дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства;

– поліпшення умов роботи і вирішення соціальних питань;

– організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу;

– організація діловодства щодо роботи з персоналом;

– оцінка і періодична атестація персоналу підприємства;

– формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління їх просуванням по службі;

– розвиток мотивації, кар'єри працівників.

До функцій кадрової служби ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” належатиме наступне:

– кадровий моніторинг (передбачає постійне спеціальне спостереження за станом і динамікою кадрів, мотивацією персоналу, рівнем задоволеності роботою, процесами наймання і розвитку персоналу, трудовою дисципліною, рівнем безпеки праці та ін.);

– координацію планування роботи з персоналом з плануванням інших сфер діяльності підприємства);

– контролінг персоналу (передбачає: створення інформаційної бази даних з персоналу; вивчення впливу існуючого розподілу працівників на робочих місцях на результати роботи підприємства; аналіз соціальної та економічної ефективності застосування методів управління персоналом;

– персонал-маркетинг (передбачає: дослідження внутрішнього і зовнішнього ринку праці, його сегментування; аналіз очікувань працівників стосовно кар'єрного зростання; поширення у підприємстві інформації про потребу в кадрах, можливості щодо професійного навчання або зміни кваліфікації; пошук і залучення на роботу необхідних фахівців);

– кадровий консалтинг (передбачає: визначення потреби в різних категоріях персоналу, шляхів підвищення його кваліфікації та ефективності роботи; вплив ефективності роботи персоналу на результат роботи

підприємства; визначення професійно важливих якостей різних категорій працівників; надання консультацій з питань пошуку, набору, підготовки, використання і підвищення кваліфікації кадрів та ін.);

– кадровий аудит (передбачає оцінку відповідності персоналу підприємства його місії, цілям і стратегії; об'єктами кадрового аудиту є: якісні і кількісні характеристики персоналу, структура підприємства, корпоративна культура);

– робота з посередницькими фірмами стосовно підбору та лізингу персоналу (які надають працівників без установлення з ними відносин прямого наймання);

– впровадження автоматизованих систем управління персоналом (програмні комплекси забезпечені необхідними типовими документами, які надають достовірну інформацію про кожного працівника, його якості, що полегшує оцінку персоналу);

– реалізація програм щодо зміцнення зв'язків з працівниками.

Перш ніж визначити, якими інструментами удосконалити роботу кадрової служби персоналу на ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”, необхідно сформувати модель сучасного менеджера кадрової служби (рис. 3.2).

Варіант такої формалізації може виглядати таким чином. Так, підрозділ з управління людськими ресурсами відповідає за наступне:

– разом з керівниками інших структурних підрозділів підприємства (менеджери кадрових служб) розробляє кадрову політику і плани її реалізації з урахуванням конкретних умов на майбутній період і вносить пропозиції на розгляд керівництва;

– періодично (раз на рік або за вимогою) подає керівництву підприємства аналітичні записки про кадрову ситуацію з виявленням проблем і пропозиціями щодо їх вирішення;

– контактує з адміністративно-господарською службою з питань, пов'язаних із задоволенням соціально-побутових потреб працівників

(оперативне медичне обслуговування, харчування, постачання промислових і продовольчих товарів, транспорт та ін.).

Менеджер кадрової служби ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” повинен

Бути:
- провідником кадрової соціальної політики в трудовому колективі;
- соціальним лідером колективу;
- його перспективним еталоном.

Мати:
- спеціальну психолого-педагогічну підготовку;
- вищу освіту;
- високі моральні якості;
- спрямованість на роботу з людьми;
- досвід роботи у кадровій і керівній сферах;
- розвинуті організаторські, комунікативні здібності.

Знати:
- принципи кадрової політики;
- цілі, завдання, проблеми підприємства;
- перспективи його розвитку;
- форми і методи планування і організації роботи з кадрами;
- основи господарського і трудового законодавства;
- основи психології, педагогіки, соціології праці.

Володіти:
- методами організації і технікою управління кадрами, соціально - психологічними процесами на підприємстві;
- питаннями практичного використання основ законодавства у роботі з кадрами;
- методами оцінки особистісних і ділових якостей працівників і результатів колективної роботи;
- методами організації виховної роботи у колективі;

Мати чітке уявлення:
- про методи дослідження і аналізу соціально-психологічних процесів на підприємстві;
- про використання ефективних прийомів, щодо управління кадрами і соціальні процеси у трудовому колективі.

Рис. 3.2. Модель менеджера кадрової служби ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”

Джерело: запропоновано автором на основі даних компанії

– разом з фінансовим підрозділом проводить аналіз матеріальних і соціальних стимулів для максимально повної реалізації потенціалу кожного працівника;

– спільно зі службою безпеки розробляє пропозиції щодо запобігання витоку комерційної інформації підприємства, перевірки лояльності працівників, забезпечення безпечних умов праці, вирішення питань, що виникають в екстремальних ситуаціях.

Удосконалення організації роботи з кадрами служби персоналу на ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” повинно базуватися на впроваджені запропонованої моделі менеджера кадрової служби (служби персоналу), що наведено на рис. 3.2. Тому що, успіх всього підприємства залежить від ефективного управління діяльністю співробітників та системності. Слід приділяти більше уваги роботі з персоналом, за яку відповідають служби персоналу. Так, для підвищення ефективності функціонування служб персоналу необхідно проводити дослідження щодо їх роботи, аналізувати та доповнювати професійні обов’язки, приділяти увагу підвищенню кваліфікації менеджерів цих служб, оскільки тільки системний підхід допоможе зробити правильні висновки, необхідні для підвищення ефективності та удосконалення роботи служби персоналу на ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”.

3.2. Методичні підходи до оцінки кадрової політики підприємства

Попри складнощі та непорозуміння, оцінювання персоналу та кадрової політики є життєво необхідними для повноцінного функціонування механізму управління персоналом на сучасному підприємстві.

Попри широку різноманітність методів оцінювання персоналу, вибір якоїсь конкретної універсальної методики неможливий. Це зумовлено багатьма причинами, такими як: розмір підприємства (кількість працівників); належність до певної галузі промисловості; особливості виробничого процесу на підприємстві; структура підприємства; характер діяльності оцінюваного

персоналу; співвідношення кількості працівників, зайнятих у виробництві, та працівників адміністративно-управлінського апарату; норми керованості тощо.

Оцінці підлягають усі категорії працівників, але значущість її для окремих категорій різна. До того ж оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж решти персоналу. Під час планування та здійснення оцінки персоналу ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” необхідно розрізняти хоча б дві категорії працівників: безпосередньо виробничий персонал та управлінсько-адміністративний персонал. Такий поділ є логічним, і зумовлений різними підходами до виміру праці. Оцінка персоналу – це визначення певних професійних і особистих якостей працівників, враховуючи їх функціональні обов’язки і цілі підприємства. За таким підходом оцінка персоналу повинна обов’язково включати психологічний компонент і бути спрямованою на розробку рекомендації, щодо якісної оцінки кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”.

Інструментарій системи оцінки персоналу сформувався під впливом потреб виконання практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів. Процедури оцінки персоналу для ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” потрібно класифікувати за такими ознаками:

– за об’єктом оцінювання: діяльність (важкість, ефективність, якість, відношення виконавців); наявність у працівника професійних якостей (знань, навичок, рис характеру), ступінь їх вираження; досягнення цілей, кількісного та якісного результату, індивідуальний внесок та внесок у загальні підсумки діяльності підрозділу чи загалом;

– за джерелами даних, на яких ґрунтується оцінка: документи (автобіографія, резюме, характеристика); звіти про виконання виробничих завдань; результати кадрових співбесід; дані загального та спеціального тестування; підсумки про участь у дискусіях; графологічна експертиза;

– за суб’єктами (кандидат, працівник, його колеги, керівник, підлеглі, члени спеціальної комісії, що проводять оцінку тощо);

– за причинами проведення (прийняття на роботу, визначення відповідності займаній посаді, формування кадрового резерву, кадрові ротації тощо).

Система оцінювання працівників ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” повинна відповідати наступним вимогам:

– обґрунтованості;

– всебічності;

– вимірюваності результатів;

– можливості, простоти застосування та обробки результатів;

– простоти здійснення.

Відповідно до таких вимог, для ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” можна сформувати кілька методик здійснення оцінки:

– метод оцінки за досягнутими цілями. Такому оцінюванню передує постановка цілей організації і зіставлення з ними особистих цілей працівника. Вимогами до застосування цього методу є: система управління, орієнтована на досягнення взаємопов’язаних, взаємозалежних кількісних і якісних цілей; цілі розробляються зверху вниз (в основі цілей підрозділів і персональних цілей окремих працівників повинні лежати цілі організації); особлива увага приділяється взаємозв’язку цілей бізнесу та розвитку ключових компетенцій співробітника;

– метод “360 градусів” – особливість його полягає у тому, що, крім звичного екзаменування та характеристики від керівника, робота оцінюваного працівника тестується в реальних робочих умовах, збираються відгуки про нього від колег, підлеглих та клієнтів. Конкретні форми оцінки можуть варіюватися, однак основною вимогою є стандартні для усіх форми анкет і комп’ютерна обробка даних для забезпечення анонімності;

– метод центрів оцінки. Ассессмент (від англ. – “assessment” – “оцінка”) – стандартизована багатоаспектна оцінка персоналу, що включає безліч оцінкових процедур: інтерв’ю, психологічні тести, ділові ігри тощо.

Можливості її застосування надзвичайно широкі, методика підходить фактично для визначення можливості будь-яких кадрових переміщень;

– метод побудови професіограми. Згідно з цим методом оцінка здійснюється за трьома групами характеристик: професійні (перевіряються іспитами, досліджуваний працівник отримує оцінку), особистісні (визначаються експертним методом на основі опрацювання особової справи, характеристик, біографії, низки спеціальних тестів, на основі розроблених анкет і шкали оцінювання можуть бути визначені в бальному еквіваленті), психофізіологічні (визначаються шляхом медичного обстеження фізичного і психічного стану оцінюваного, оцінку можна визначити у відсотках до еталону).

Незалежно від вибору методу оцінювання, оцінка персоналу ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” передбачатиме порівняння працівника з певним еталоном, відповідність його критеріям, необхідним для займання певної посади. Саме формування переліку цих вимог є складним і трудомістким процесом. Визначаючи стандарти (критерії оцінки), необхідно дотримуватись певних вимог. Ці критерії повинні:

– відображати нормативні уявлення про ділові та особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності працівника, враховуючи організаційні та індивідуальні цілі;

– мати кількісну визначеність – кілька ступенів вираженості для оцінки різних рівнів виконання;

– бути надійними і достовірними, щоб виключати суб’єктивні помилки;

– бути прийнятними як для керівників, так і для виконавців, щоб процес оцінювання був зрозумілим і витрати на нього не перевищували користі від його результатів.

Схема послідовності проведення оцінки персоналу ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” представлена на рис. 3.3.

За результатами проведеної оцінки формується атестаційний лист визначеної форми за підписом голови, секретаря та членів атестаційної комісії та характеристика керівника. Атестаційний лист може містити такі відомості:

результати тестування (екзамену) професійних знань та умінь; соціально-психологічний портрет особистості; оцінка ділових і моральних якостей; аналіз шкідливих звичок і захоплень; оцінка рівня виробничої кваліфікації; висновок атестаційної комісії. Ці документи зберігаються в особовій справі працівника.

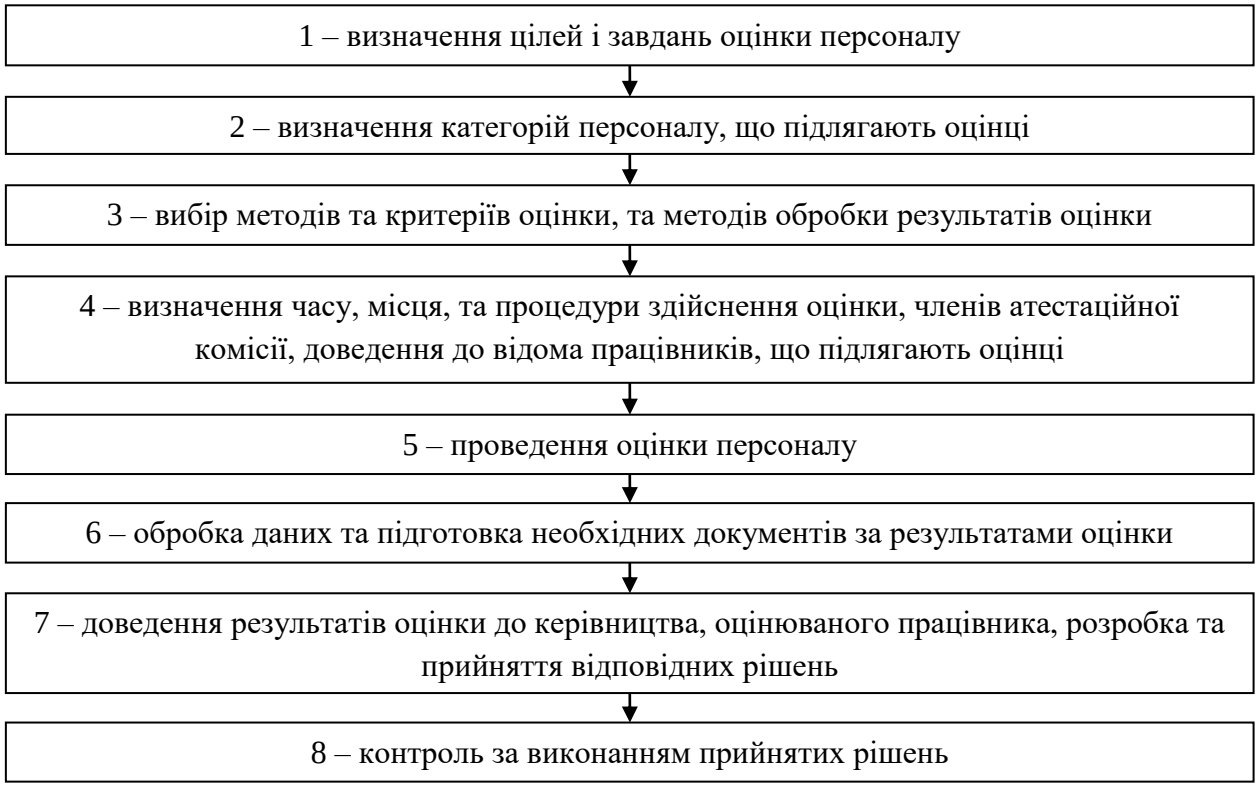

Рис. 3.3. Запропонована послідовність етапів проведення оцінки персоналу на ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”

Джерело: складено автором на основі [24]

Результати оцінки працівників є підґрунтям для їх кар’єрного розвитку в компанії Шмітц каргобул. Планування кар’єри є невід’ємною складовою розвитку і самовдосконалення особистості у професійній сфері.

Отже, оцінка рівня управління кадровою політикою є одним із найбільш вагомих етапів процесу управління на ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”. Ключові параметри мети оцінки кадрової політики полягають у наступному:

– визначенні завдань процесу управління кадровою політикою;

– забезпечення підгрунтя для формування кадрового резерву підприємства;

– визначення потенційно важливих працівників, які зможуть зробити внесок у забезпечення стабільності діяльності підприємства та у досягнення довгострокових стратегічних цілей;

– формування основ для підвищення ефективності використання трудових ресурсів;

– визначення потреби у зростанні чи скороченні інвестицій у розвиток персоналу.

Щодо основних завдань оцінки кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” та рівня її управління, то потрібно сформувати наступні:

– визначення головних процесів, які зумовлюють досягнення поставлених кадрових стратегічних цілей підприємства;

– формування висунутих цими процесами вимог до освіти, знань, вмінь та досвіду роботи персоналу в конкретній області, тобто чітке визначення того, що працівник повинен робити для реалізації проектів і якими кваліфікаційними характеристиками повинен володіти;

– розробка шкали для оцінки і порівняння кваліфікаційних характеристик працівників;

– застосування комплексної моделі процесів реалізації прийнятих рішень, в якій характеристики і дії працівників підприємства виступають відображенням вартості кадрової політики.

Відповідно до зазначених цілей та завдань оцінки кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” запропоновано модель сукупності складових, які необхідно реалізувати для оцінки кадрової політики в сучасних ринкових умовах (рис. 3.4).

Персонал підприємства, тобто усі наявні активні співробітники, що здатні проявити свої потенційні здібності у процесах перекваліфікації, введення нових технологій виробництва, виступає субєктом оцінки, по відношенню до якого

повинна відбуватися розробка методики управління. На основі вищеперерахованих параметрів та оцінки впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища відбувається власне процес оцінювання рівня кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”.

Рис. 3.4. Модель складових реалізації процесу оцінки управління кадровою політикою ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”

Джерело: складено автором на основі [24]

Оцінка управління кадрової політики є необхідним етапом процесу формування й оцінки загального економічного стану ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”.

Для оцінки кадрової політики підприємства необхідно проаналізувати динаміку чисельності і складу персоналу, рівень професійної підготовки кадрів. Важливим показником є стабільність персоналу, що характеризується показниками руху кадрів на ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”:

– показники середньоблікової чисельності робочої сили;

– коефіцієнт плинності кадрів;

$$К_{пк} = \frac{К_{зв}}{R}, \quad (3.1)$$

де:

$К_{зв}$ – кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням;

R – середньооблікова чисельність працівників. – коефіцієнт стабільності кадрів;

$$К_{пс} = \frac{К_{вр}}{R}, \quad (3.2)$$

де:

$К_{вр}$ – кількість працівників, що працювали весь рік;

R – середньооблікова чисельність працівників.

Також здійснити оцінку рівня управлянні кадровою політикою можливо за допомогою методу експертних оцінок.

Метод експертних оцінок полягає у можливості використання досвіду експертів в процесі аналізу ризиків на ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” й урахування впливу різноманітних якісних чинників. Це його основна перевага для досліджуваного підприємства.

Сутність методу експертних оцінок полягає у раціональній організації проведення експертами аналізу проблеми з кількісною оцінкою суджень та обробкою їх результатів. Узагальнена думка групи експертів приймається як розв’язання конкретної проблеми по ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”.

Отже, в основі використання експертних методів лежать глибокі знання спеціалістів та вміння узагальнити свій та світовий досвід досліджень та розробок по певній проблемі ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”, гіпотеза про наявність у експерта так званої «практичної мудрості», далекоглядності, що стосується певної області знань і практичної діяльності, вміння, що приходить в процесі певних видів діяльності, оцінити достатньо достовірно важливість і значення напрямків дослідження, термінів прояву тієї чи іншої події, важливість того чи іншого параметру, процесу (явища) і т.д.

3.3. Пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”

Кадрова політика ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” в сучасних ринкових умовах повинна визначати генеральний напрям і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них. Її основною метою є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства та становища на ринку праці.

Цільове завдання кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” може бути вирішено по-різному, при цьому запропоновані такі альтернативні варіанти:

– звільняти працівників або зберігати (якщо зберігати, то яким шляхом);

– проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку;

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

– проводити додатковий набір персоналу або задовольнитися існуючою кількістю за умови більш раціонального її використання;

– вкладати гроші у підготовку «дешевих», але вузько спеціалізованих працівників, або «дорожчих», проте маневрених тощо.

Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення та збереження кількісного і якісного складу кадрів відповідно до потреб ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”, вимог чинного законодавства й становища на ринку праці, а також створення високопродуктивного і високопрофесійного відповідального колективу, здатного гнучко й адекватно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Основними цілями кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” є:

– своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості й у достатній кількості;

– забезпечення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов’язків громадян;

– раціональне використання трудового потенціалу;

– формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

Механізм реалізації кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” – це система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних там інших заходів для вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі. На основі концепції і принципів управління персоналом потрібно розробити політику управління персоналом (кадрову політику) – основні напрями, форми, методи і критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” загалом.

Кадрова політика має за головну мету забезпечення сьогодні та у майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації. Безумовно, головною її метою є формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”. Проблема полягає в тому, щоб забезпечити такий кадровий процес, який сприятиме сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфері суспільства.

Ефективна кадрова політика, яка створює умови для раціонального використання кадрів на ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”, є:

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

– гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні плани працівників, а з другого

– динамічною, тобто коригуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;

– економічно обґрунтованою, зважаючи на реальні фінансові можливості, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.

Отже, кадрова політика повинна бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, за умови дотримання чинного законодавства, нормативно правових актів.

Сучасний підхід до кадрової політики – створення системи управління кадрами, що базується в основному не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні організацією найкращих економічних результатів. Кадрова політика визначається формами і методами роботи з персоналом в організаціях конкурентах. Вивчення здійснюється з метою розробки власної стратегії поведінки спрямованої на зміну кадрової політики, підвищення ефективності розвитку персоналу на ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”.

Основними завданнями кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” є:

– створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав та обов'язків громадян; формування і підтримка ефективної роботи підприємства;

– своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації;

– створення постійно діючої системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;

– кадрове планування, тобто визначення поточної або перспективної потреби підприємства в персоналі відповідних професійно-кваліфікаційних категорій;

– розробка заходів щодо залучення та відбору персоналу; запобігання плинності кадрів і аналіз причин цього явища;

– здійснення систематичної атестації персоналу та забезпечення просування у службовій діяльності;

– створення резерву для заміщення посад більш високого рівня внесення в кількісний та якісний склад робочої сили оперативних змін, яких вимагає упровадження новітніх технологічних процесів тощо.

Кадрова політика ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” повинна бути тісно пов'язана зі всіма сферами господарської політики підприємства, а саме: розгляд і ухвалення рішень в кадровій політиці відбуватиметься по всіх комплексних функціональних підсистемах підприємства.

При формуванні кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”, необхідно дотримуватись основних принципів кадрової політики, а саме:

– в управлінні персоналом – принцип однакової необхідності досягнення індивідуальних і організаційних цілей, який визначає необхідність пошуку чесних компромісів між адміністрацією і працівниками;

– у підборі і розстановці персоналу – принцип відповідності, який визначає необхідність відповідності обсягів завдань, повноважень, відповідальності можливостям людини; принцип професійної компетенції, який визначає необхідність наявності рівня знань, відповідного вимогам посади; принцип практичних досягнень, який визначає наявність певного рівня досвіду; принцип індивідуальності, який визначає наявність індивідуальних якостей працівника, рис характеру для виконання необхідної роботи;

– у розвитку персоналу – принцип підвищення кваліфікації, який визначає необхідність періодичного навчання персоналу відповідно до індивідуальної стратегією розвитку співробітника; принцип самовираження, який визначає необхідність наявності самостійності, впливу на формування методів виконання (для керівників); принцип саморозвитку, який визначає необхідність розвитку за наявності здібності до цього;

– у формуванні і підготовці резерву для висунення на керівні посади – принцип конкурсності, який визначає необхідність відбору кандидатів на конкурсній основі; принцип ротації, який визначає необхідність планомірної зміни посади по вертикалі і горизонталі; принцип індивідуальної підготовки,

який визначає необхідність підготовки резерву на конкретну посаду за індивідуальною програмою;

– в оцінювані та атестації персоналу – принцип відбору показників оцінювання, який визначає необхідність формування системи показників, що включає мету оцінювання, критерії і частоту оцінок; принцип оцінювання виконання завдань, який визначає необхідність оцінювання результатів діяльності за визначеними критеріями;

– у мотивації і стимулюванні персоналу – принцип відповідності оплати праці обсягу і складності виконуваної роботи, який визначає необхідність наявності ефективної оплати праці співробітників; принцип відповідного поєднання стимулів-реакцій і санкцій, який визначає необхідність конкретного опису завдань, обов'язків і показників; принцип мотивації, який визначає необхідність визначення спонукальних чинників, що впливають на індивідуальне прагнення виконання поставлених завдань.

Зміст кадрової політики не повинен обмежуватися наймом на роботу, а стосуватися принципових позицій ТОВ "Шмітц каргобул Україна" відносно підготовки, розвитку персоналу, забезпечення взаємодії працівника і підприємства. Тоді як стратегічна кадрова політика пов'язана з вибором цільових завдань, розрахованих на далеку перспективу, поточна кадрова робота орієнтована на оперативне вирішення кадрових питань.

Тобто, кадрова політика ТОВ "Шмітц каргобул Україна" повинна поділяєтися на такі складові її елементи:

– політика зайнятості – це забезпечення висококваліфікованим персоналом і створення привабливих умов праці і забезпечення безпеки, а також можливостей для просування працівників з метою підвищення міри їх задоволеності роботою;

– політика навчання – це формування відповідної бази навчання, аби працівники мали можливість підвищити кваліфікаційний рівень і тим самим дістати можливість свого професійного просування;

– політика добробуту – це забезпечення ширшого набору пільг і послуг, ніж у інших наймачів; соціальні умови мають бути привабливі для працівників і взаємовигідні для них і підприємства;

– політика оплати праці – це надання вищої заробітної плати, ніж на інших підприємствах, відповідно до здібностей, досвіду, відповідальності працівника;

– політика трудових відносин – це встановлення певних процедур для вирішення трудових конфліктів.

Кожен з перерахованих складових елементів вимагає ефективного механізму виконання:

1) у сфері зайнятості – аналіз робочих місць, методів найму, способів відбору, просунення по службі, відпустки, звільнення тощо;

2) у сфері навчання – перевірка нових працівників, практичне навчання, розвиток;

3) у сфері оплати праці – оцінювання робіт, пільгові схеми, змінні ставки, облік відмінностей в життєвому рівні і т.ін.;

4) у сфері добробуту – пенсії, утримання з хвороби і непрацездатності, медичні, транспортні послуги, житло, харчування, спорт, суспільна діяльність, допомога в особистих проблемах;

5) у сфері трудових відносин – заходи по встановленню кращого стилю керівництва.

Для запровадження ефективної кадрової політики на ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” дуже важливо ще на стадії формування передбачити основні критерії оцінювання її ефективності. Кадрова політика має акцентувати увагу на інтелектуальній, соціальній, організаційній та інших складових.

У процесах соціального управління центральним є людський фактор. Професіоналізм, активність, ініціативність та працьовитість – ось далеко не повний перелік параметрів та проявів цього фактора.

Створення працездатної, ефективної команди професіоналів – виклик для керівника ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”, водночас, – це вершина

управлінської майстерності. Проте, зусилля, витрачені на створення команди, скуповуються в будь-якому випадку: команда легше і швидше досягає успіху. Роль лідера дуже важлива: він формує основні принципи взаємодії, задає вектор розвитку, принципово впливає на мікроклімат у колективі.

Отже, кадрова політика на ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” має формувати, наступне:

– вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, стажу, рівня спеціальної підготовки і т.ін.);

– відношення до стабілізації колективу (всього або певної його частині);

– відношення до «капіталовкладень» в робочу силу, до цілеспрямованої дії на розвиток тих або інших сторін зайнятої робочої сили;

– відношення до характеру підготовки нових робітників на підприємстві, її глибину і широту, а також до перепідготовки кадрів;

– відношення до внутріфірмового руху кадрів.

Найбільш гострі проблеми кадрової політики, згідно з проведеним опитуванням працівників ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”, наведено в табл. 3.1. В досліджені приймало участь 14 працівників підприємства з різних структурних підрозділів, що мають різний рівень заробітних плат.

Однією з причин недостатнього приділення уваги розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів у межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”. Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання управлінців витрачати кошти на навчання персоналу, через можливу зміну роботи останніми, власне побоювання втратити витрачені кошти.

Сформовані основні напрями комплексного дослідження трансформації кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”, мають наступні принципи:

– баланс економічних і соціальних аспектів трансформування кадрової політики;

– підпорядкованість кадрової політики положенням і завданням стратегічного розвитку підприємства;

– забезпеченість співробітників соціальними гарантіями максимально можливого рівня з урахуванням завдань розвитку підприємства;

– узгодженість кадрової політики з регіональним ринком праці щодо кваліфікації персоналу, рівня оплати праці працівників різних категорій, умовами праці, темпам розвитку підприємства і наявності трудових ресурсів;

– постійно оновлюється, змагаючи на виниклі проблеми і ситуації;

– узгодженість рішень адміністрації з питань кадрової політики з трудовим колективом за умови дотримання чинного законодавства.

Таблиця 3.1

Найбільш гострі проблеми кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”

Перелік гострих проблем кадрової політики	Кількість відповідей, %
1. Недосконаліть системи розвитку персоналу (недостатність кваліфікації кадрів, навчання, суб’єктивне кар’єрне зростання тощо)	25
2. Недосконаліть системи матеріального і морального стимулювання праці	16
3. Дефіцит кваліфікованих кадрів	15
4. Недосконаліть системи підбору і наймання персоналу, відсутність певних критеріїв при відборі	9
5. Відсутність кадрового резерву	8
6. Необізнаність персоналу щодо кадрової політики підприємства	8
7. Відсутність певних вимог до керівників, кандидатів на керівні посади, невизначеність складу компетентностей	7
8. Незадовільний стан взаємовідносин між керівниками і працівниками	7
9. Недосконаліть системи атестації (відсутність об’єктивних критеріїв оцінювання, суб’єктивна атестація)	5

*розроблено та систематизовано автором на основі даних компанії

Схема забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” досягається шляхом узгодження взаємопов’язаних і взаємопідтримуючих напрямів розробки стратегії розвитку персоналу, що представлено на рис. 3.5.

Оскільки компетентність персоналу є стратегічним ресурсом підприємства, то кадровий менеджмент має забезпечити необхідні умови для її формування і розвитку. Отже, необхідною умовою взаємодії ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” і працівників є стабілізація складу найманих працівників підприємства. При цьому, враховуючи, що невпинний науково-технічний прогрес призводить до втрати актуальності знань найманих працівників, керівництво мають два шляхи для вирішення даної проблеми, а саме:

– звільнення існуючого персоналу, який вже не відповідає критеріям конкурентоспроможності сучасного ринку, і підбір нового, який відповідає професійно-кваліфікаційним вимогам ринку;

– безперервне підвищення кваліфікації і навчання найманих працівників.

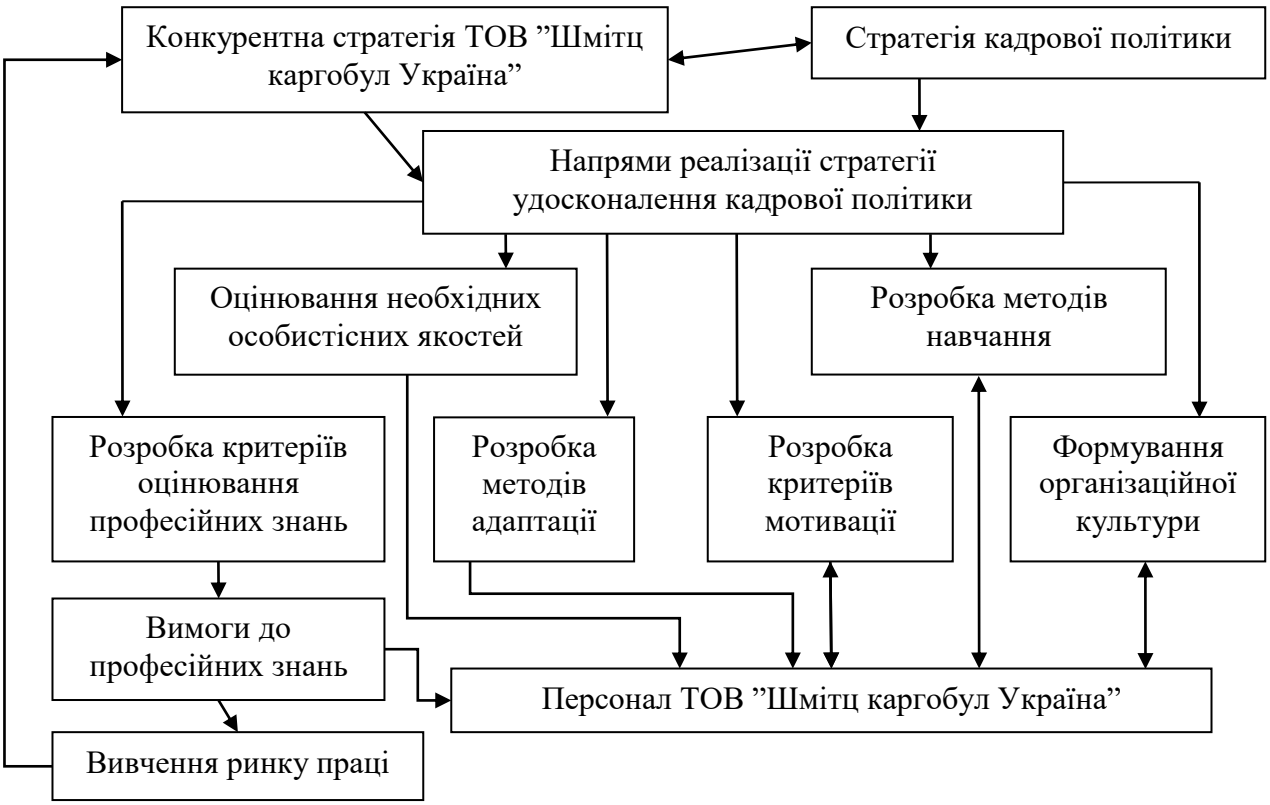

Рис. 3.5. Схема забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”

Джерело: запропоновано автором на основі даних компанії

Для якісного формування змісту стратегії розвитку персоналу ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” пропонується комплекс щодо:

– мети та завдань стратегії розвитку персоналу, яка полягає у формуванні та підтримці кількісного та якісного складу персоналу підприємства, який найбільшою мірою відповідає вимогам виробництва, здатний вирішувати проблеми та забезпечує реалізацію конкурентної стратегії підприємства;

– стратегічних підходів до кадрового складу, відбору та залучення кадрів, що полягають у переході до формування двохярусної структури персоналу, яка складається із «кадрового ядра» (найбільш кваліфікованих та цінних працівників) та «периферійних» працівників, функції яких на підприємстві є менш значимими і відповідальними;

– розвитку систем стимулювання персоналу підприємства, які включають матеріальні та нематеріальні стимули до праці і найважливіші стратегічні напрями роботи з мотивації персоналу;

– організації праці та забезпечення ефективного використання персоналу, яка передбачає створення сучасних робочих місць, підвищення якості життя, оцінювання відповідності персоналу посадам, які вони обіймають, та впровадження ефективних моделей організації робіт;

– стратегічних підходів до організації руху кадрів на підприємстві, як умови ефективного розміщення, використання та утримання працівників, забезпечення їх професійного зростання, що можливо лише за умови поєднання оперативного та стратегічного управління;

– розвитку людського капіталу підприємства, який забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, його здатності до інновацій;

– розвитку соціально-трудових відносин між найманими робітниками і роботодавцями стосовно умов наймання, функціонування і розвитку трудового потенціалу підприємства;

– соціального розвитку та соціального захисту, які охоплюють такі сфери, як житло, медичне обслуговування, пенсійне страхування, соціально-побутові послуги, професійну підготовку, та сприяють забезпеченню

необхідних умов для підвищення якості життя і посилюють мотивацію працівників.

Зазначені рекомендації стосуються основних напрямів з розробки ефективної стратегії формування кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” в сучасних ринкових умовах.

Кадрова політика повинна збільшувати можливості підприємства ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” реагувати на кризовий стан в країні; вимоги технології і ринку, що змінюються, в найближчому майбутньому. Властивості кадрової політики – зв’язок із стратегією; орієнтація на довготривале планування; значущість ролі кадрів; коло взаємопов’язаних функцій і процедур по роботі з кадрами. Кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”. Вона повинна мати на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу.

Висновки до розділу 3

Кадрова політика в умовах сьогодення для ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” - це продовження місії та стратегічних цілей підприємства, орієнтована на конкретні результати діяльності та перспективи загального розвитку. До кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” висуваються підвищені вимоги практичності, гнучкості та адаптивності до внутрішніх факторів (стиль керівництва організації, внутріорганізаційна культура, цілі та місія підприємства) та зовнішнього середовища (розвиток економіки країни та ринку праці, зміни законодавства, особливості здійснення діяльності в умовах кризи та інші).

Для підвищення ефективності функціонування служб персоналу необхідно проводити дослідження щодо їх роботи, аналізувати та доповнювати професійні обов’язки, приділяти увагу підвищенню кваліфікації менеджерів цих служб, оскільки тільки системний підхід допоможе зробити правильні

висновки, необхідні для підвищення ефективності та удосконалення роботи служби персоналу на ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”.

Усі наявні активні співробітники, що здатні проявити свої потенційні здібності у процесах перекваліфікації, введення нових технологій виробництва, виступають субєктом оцінки, по відношенню до якого повинна відбуватися розробка методики управління. На основі вищеперерахованих параметрів та оцінки впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища відбувається власне процес оцінювання рівня кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”.

Кадрова політика повинна збільшувати можливості підприємства ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” реагувати на кризовий стан в країні; вимоги технології і ринку, що змінюються, в найближчому майбутньому. Властивості кадрової політики – зв’язок із стратегією; орієнтація на довготривале планування; значущість ролі кадрів; коло взаємопов’язаних функцій і процедур по роботі з кадрами.

ВИСНОВКИ

Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення та збереження кількісного і якісного складу кадрів відповідно до потреб самого підприємства, вимог чинного законодавства й становища на ринку праці, а також створення високопродуктивного і високопрофесійного відповідального колективу, здатного гнучко й адекватно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Основними цілями кадрової політики є: своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості й у достатній кількості; забезпечення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян; раціональне використання трудового потенціалу; формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

У дипломній роботі були запропоновані напрями щодо удосконалення кадрової політики ТОВ "Шмітц каргобул Україна" в сучасних ринкових умовах. І були вирішені наступні завдання методичного, теоретичного та практичного характеру:

1. Уточнено фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства.

Серед найбільш вагомих факторів, що впливають на кадрову політику підприємства, є: макроекономічна ситуація у країні, рівень соціальних гарантій і стандартів, соціально-політичну ситуацію у країні, розвиток інтеграційних процесів, державну політику у сфері зовнішньої міграції як в Україні, так і в країнах-реципієнтах для трудових мігрантів з країни, регіональні особливості розвитку, територіальне розташування підприємства, ситуацію на ринках праці в регіоні розташування, зокрема наявність працівників необхідних професій, досвіду роботи та компетентностей. Серед найвагоміших внутрішніх чинників найбільш впливовими на кадрову політику є: сфера діяльності і розмір підприємства, наявність відповідних служб в організаційній структурі підприємства, стиль керівництва, розвиненість корпоративної культури та

корпоративних цінностей, фінансовий стан підприємства та наявність необхідних фінансових ресурсів, соціальна політика підприємства, рівень соціальної відповідальності підприємства.

2. Визначено сутність теоретичних засад формування та оцінки ефективності кадрової політики підприємства.

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці. Прийняття рішень управлінським персоналом підприємства щодо формування кадрової політики здійснюється на підставі аналізу даних інформаційних джерел щодо кадрового забезпечення підприємства.

Успішна програма з розвитку кадрів сприяє створенню робочої сили, має більш високі здібності та сильну мотивацію до виконання задач, що стоять перед організацією. Природно, що це повинно вести до зростання продуктивності, а виходить, і до збільшення цінності людських ресурсів організації. Наприклад, унаслідок реалізації такої програми продуктивність праці робочих на зборці зростає на 10% (без збільшення заводської вартості виробів), то й прибуток на капітал, вкладений організацією у розвиток людських ресурсів, набагато вище цього показника. Організації мають постійну потребу в підвищенні продуктивності праці своїх працівників. Багато організацій при цьому піклуються і про загальну якість трудових ресурсів. Одним із засобів досягнення цієї мети є набір і відбір найбільш кваліфікованих і здатних нових працівників. Проте цього недостатньо. Керівництво повинно також проводити програми систематичного навчання і підготування працівників, допомагаючи повному розкриттю їхніх можливостей в організації. Підготування являє собою навчання працівників навикам, що дозволяють підняти продуктивність їхньої праці.

3. Уточнено особливості управління кадровою політикою в сучасних ринкових умовах.

Для досягнення основної мети процесу управління персоналом підприємства необхідно досягти виконання трьох головних цілей: стабілізації кадрового потенціалу, навчання персоналу, розвитку кадрового потенціалу. Кадрова політика має за головну мету забезпечення сьогодні та у майбутньому кожної посади, займаною персоналом, належної кваліфікації. Безумовно, основою цього, є формування й оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства. Проблема полягає в тому, щоб забезпечити такий кадровий процес, який сприятиме сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфері суспільства. Залежно від джерел залучення персоналу та підходів керівництва до вирішення кадрової політики чинники впливу на кадрову політики змінюють ступінь свого впливу на її формування. Для залучення висококваліфікованих фахівців у сучасних підприємств України все частіше виникає потреба конкурувати із закордонними підприємствами, які пропонують більш привабливі умови. За орієнтації на внутрішні джерела залучення персоналу керівництву підприємства під час реалізації кадрової політики необхідно враховувати посилення конкуренції на ринках праці. Важливим питанням є утримання висококваліфікованих працівників, тобто створення привабливих умов праці і розвитку кадрового потенціалу кожного працівника.

4. Проведено аналіз характеристики господарської діяльності ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” в ринкових умовах.

Розвиток ринку транспортної техніки України, зокрема вантажних причепів та трейлерів, безпосередньо залежить від її потреб у основних галузях споживання. Виробництво даної продукції в Україні розвинене слабко. Вітчизняні виробники пропонують досить вузький асортимент прічіпної грузової техніки. Їх продукція призначена переважно для аграрного сектора промисловості, високий рівень розвитку якого забезпечує потік замовлень на її виробництво, а також причепи для легкових автомобілів. Вироби українських виробників, як правило, не задовольняють споживачів, які пред'являють підвищені вимоги до якості та конструкторсько-технологічного рівня техніки,

так як за даними показниками вони часто вступають у зарубіжні аналоги. Це є причиною значного присутності на українському ринку імпортних причепів таких брендів, як Schmitz Cargobull, Когель, Флігель, Кроне та ін.

Кадрова політика в умовах сьогодення для ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” це продовження місії та стратегічних цілей підприємства, орієнтована на конкретні результати діяльності та перспективи загального розвитку. До кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” висуваються підвищені вимоги практичності, гнучкості та адаптивності до внутрішніх факторів (стиль керівництва організації, внутріорганізаційна культура, цілі та місія підприємства) та зовнішнього середовища (розвиток економіки країни та ринку праці, зміни законодавства, особливості здійснення діяльності в умовах кризи та інші).

5. Оцінено фінансово-економічну діяльність ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”.

Оцінка управління кадрової політики є необхідним етапом процесу формування й оцінки загального економічного стану ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”. Сутність методу експертних оцінок полягає у раціональній організації проведення експертами аналізу проблеми з кількісною оцінкою суджень та обробкою їх результатів. Узагальнена думка групи експертів приймається як розв’язання конкретної проблеми по ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”. Ділова активність ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” в сучасних ринкових умовах стає інтегральною характеристикою підприємства щодо його відповідності об’єктивним економічним умовам. Основними напрямами підвищення ділової активності підприємства є підвищення конкурентоспроможності продукції, зменшення періоду операційного та фінансового циклів, підвищення ефективності використання майна, максимізація прибутку, пошук нових ринків збуту.

6. Визначено заходи у забезпеченні ефективного функціонування кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”.

Кадрова політика має бути єдиною для ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”, але в той же час багаторівневою (філії, підрозділи з урахуванням їх регіонального територіального розміщення), що охоплює усі групи персоналу та управлінські процеси при різних механізмах дії на них. Основними складовими кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” є: політика набору, відбору і розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика. Призначення кадрової політики – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”, порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей. Для досягнення поставлених цілей особливо важливо забезпечити необхідну організацію виробничої поведінки кожного з її співробітників.

7. Запропоновано основні напрямки удосконалення кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” для забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Кадрова служба для ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими у них посадовими особами (керівники, фахівці, виконавці), покликаними управляти персоналом у межах обраної кадрової політики. Головне призначення кадрової служби у тому, щоб керуватися у виконанні кадрової політики інтересами підприємства, а також діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм, прийнятих як на федеральному, так і на територіальному рівні. Напрямки діяльності кадрової служби обумовлені тими ж чинниками, що і всього ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”. Вони і визначають функції служби управління персоналом.

8. Сформовано методичні підходи до оцінки кадрової політики досліджуваного підприємства.

Кадрова політика повинна бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на одержання не тільки економічного,

але й соціального ефекту, за умови дотримання чинного законодавства, нормативно правових актів. Сучасний підхід до кадрової політики – створення системи управління кадрами, що базується в основному не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні організацією найкращих економічних результатів. Кадрова політика визначається формами і методами роботи з персоналом в організаціях конкурентах. Вивчення здійснюється з метою розробки власної стратегії поведінки спрямованої на зміну кадрової політики, підвищення ефективності розвитку персоналу на ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”.

9. Надані пропозиції, щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”.

Кадрова політика повинна збільшувати можливості підприємства ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” реагувати на кризовий стан в країні; вимоги технології і ринку, що змінюються, в найближчому майбутньому. Властивості кадрової політики – зв’язок із стратегією; орієнтація на довготривале планування; значущість ролі кадрів; коло взаємопов’язаних функцій і процедур по роботі з кадрами. Кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики ТОВ ”Шмітц каргобул Україна”. Вона повинна мати на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абесінова О. К. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства: автореферат дис. ...канд.екон.наук / О. К. Абесінова; 08.00.09-бухгалтерський облік, аналіз та аудит(за видами економічної діяльності). – Київ: ДВНЗ "КНЕУ ім. В.Гетьмана", 2014. – 20 с.

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

3. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. / М.Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.

4. Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации: [учеб.] / А. Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2011. – 176 с.

5. Алєксєєнко В.І. Вплив продуктивності праці персоналу на ефективність роботи підприємства [Електронний ресурс] / В.І. Алєксєєнко. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Alekseenko.pdf

6. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності / О. В. Арзамасова // Глобальні та національні проблеми економіки. – Випуск 4. – 2015. – С. 102 -106

7. Бабицький А. Моделі економічного зростання і проблема підвищення суспільної продуктивності праці / А. Бабицький // Персонал. – 2008. – № 1. – С. 23-27.

8. Байталюк Д.Б. Удосконалення системи управління персоналом / Д.Б. Байталюк, Д.Г. Толстопятова. // Збірник матеріалів за результатами IV науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи». – Кам'янець-Подільський: ПП «Медобори-2006», 2016. – С. 162-164.

9. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В.Сардак, – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

10. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / В.В. Безсмертна // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2007. – № – С. 48–53.

11. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: [учеб. пособие] / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П.М. Ройш. – Минск: Интерпрессервис, 2003. – 352 с.

12. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства: режим доступу: http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1

13. Біловол Р.І.. Формування кадрової політики промислових підприємств / Р.І. Біловол //Економіка підприємств. Економіка Криму №3(44). – 2013. – с.266-268

14. Богачев О.С. Дослідження взаємозв'язку продуктивності та оплати праці в Україні / О.С. Богачев // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 1. – С. 33-36.

15. Бутко М.П. Виробничий менеджмент [текст]: підручник. / За заг. ред. Бутка М.П. [М.П. Бутко, С.М. Задорожна, Н.В. Іванова та ін.] - К.: "Центр учбової літератури", 2015. – 424 с.

16. Буц Ю. В. Проблеми підвищення продуктивності праці в машинобудуванні / Ю. В. Буц., А. В. Бернатцька // Науковий вісник НГУ. – 2011. – № 1. – С. 128-130.

17. Вартанова О. В. Особливості формування персоналу міжнародної компанії / О.В. Вартанова, Є.П. Скляр, І.В. Шестер // Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія «Економічні науки» №3. – 2015. – С. 50-54.

18. Виноградський М.Д. Управління персоналом в системі менеджменту організацій [навч. посіб.] / Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. – [2-ге вид.]. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

19. Воронкова В. Г. Основи підприємництва: теорія та практикум: навч. посіб. / В. Г. Воронкова. – К.:Ліра-К, 2014. – 455 с.

20. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу / У. Б. Галицька, Д. П. Доманчук // Вісник ПДАТУ. – 2012. – № 14. – С. 72–78.

21. Гасюк Л. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 5(50). – С. 155-159.

22. Гебер Н.А. До питання сутності концепту «кадровий потенціал підприємства»/ Н.А.Гебер // Вісник ОНУ імені І.І.Мечникова. – т.18.-Вип.4/1. – 2013. – С.102-105.

23. Головкова Л.С. Сутність і завдання управлінням кадровим потенціалом підприємства / Л.С. Головкова, О.О. Лукашов, А.Є. Головкова // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2008. – № 5. – С. 33-39.

24. Гомба Л. А. Методичні підходи до оцінки персоналу сучасного підприємства [Електронний ресурс] / Л. А. Гомба. – Режим доступу: http: // www.nbuv.gov.ua/portal/.

25. Гречішкіна А.А. Сутність поняття « кадрова безпека підприємств залізничного транспорту» / А.А.Гречішкіна. – Науковий вісник Херсонського державного університету. – Вип. 6, Частина 2. – 2014. – С.144-146.

26. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.

27. Грицай А. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 1(63). – С. 148-155.

28. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / О.П. Гурченков, Н.В Гусаріна // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 2 (7). – С. 60-72.

29. Дарміць Р.З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності / Р.З. Дарміць, Г.П. Горішна // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2013. – № 778:

Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 26–34.

30. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві / І.М. Долішній, А.В. Колодійчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/20_5/211_Dolisznij_20_5.pdf.

31. Драбаніч А. В. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. / М.Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.

32. Дробиш Л. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. Науковий вінник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 3(59). – С. 287-291.

33. Дуданов, Е. И. Социальные условия реализации кадрового потенциала промышленных предприятий: дис. канд. соц. наук / Е. И. Дуданов. – Пенза, 2011. – 184 с.

34. Дяченко Ю.Ю. Онтологічний підхід до формування вимог до навчання персоналу підприємств // Економіка Менеджмент Підприємництво. – № 24 (II), – 2012. – С. 127–132.

35. Егоров С. С. Кадровая безопасность и топ-менеджмент предприятий / С. С. Егоров, М. Я. Корнилов // Инициативы XXI века. – 2010. – № 4 – 5. – С. 80-83.

36. Економіка праці і соціально-трудові відносини: [підручник] / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.]; за ред. А.М. Колота. – К.: КНЕУ, 2009. – 711 с.

37. Загородній А.Г. Система обліково-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства / А.Г. Загородній // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів: вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2007. – № 576. – С. 94-102.

38. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 01.01.2013 №5067-VI [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – Режим доступудо ресурсу: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17

39. Запотоцька І.В. Ефективна система мотивації як основа успішного функціонування сучасних компаній / І.В. Запотоцька // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право – 2012. – № 4. – С.167-171

40. Зелена М.І. Персонал підприємства як суб'єкт управління / М.І. Зелена. // Донецький національний технічний університет. – 2012. – №3 (29). – С. 101-103.

41. Зовнішня трудова міграція: статистичний бюлетень. Київ: Державна служба статистики України, 2018. – 36 с.

42. Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.07 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика" / Т. В. Карпенко; Харківський національний економічний університет. – Х., 2012. – 23 с

43. Касіч-Пилипенко Т.М. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства / Т.М. Касіч-Пилипенко, Т.А. Дячко // Бізнес-Інформ. – 2011. – № 4. – С. 147–150.

44. Катценбах Д. Командный подход. Создание высокоэффективной организации / Д. Катценбах, Д. Смит. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 376 с.

45. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами: [учеб. пособие] / В. В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с.

46. Кибанов А.Я. Управление персоналом: [учеб. для вузов] / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. – М.: РИОР, 2007. – 288 с.

47. Кириченко А.В., Шевчук В.Я., Мазарук А.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник / К.: Знання, 2015. – 493 с.

48. Класифікатор професій ДК 003:2010від 30.11.2017, № v1744731-17 [Електронний ресурс] // Державний комітет україни з питань технічного

регулювання та споживчої політики. – Режим доступу до ресурсу: http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10.

49. Кравченко І.М. Розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця у випадку виявленої невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі: монографія / І.М. Кравченко, О.С. Арсентьєва, Л.В. Котова. – Сєвєродонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2018. – 176 с.

50. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посібник] / Н.С. Краснокутська. – Х.: ХДУХТ, 2004. – 587 с.

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

52. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: «Кондор», 2005. – 308 с.

53. Лащенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. Проблеми системного підходу в економіці [Електронний ресурс] / О.Ю. Лащенко. – К.: НАУ, 2007. – Вип. 4. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/ e-journals/PSPE/2007-3/Laschenko_307.htm.

54. Лугінін О.Є. Статистика національної економіки та світового господарства: Навч. посіб./ Лугінін О.Є., Фомішин С.В. – К.: ЦНЛ, 2016. – 502 с.

55. Майстер Л.А. Економічна сутність персоналу та його сучасне значення в системі управління підприємством / Л.А. Майстер. // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – №3 (130). – С. 212-218.

56. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е. В. Маслов. – М.: ИНФРА – М, 2009. – 312 с.

57. Михайлюк О. В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства / О. В. Михайлюк // Наукові праці МАУП. – 2014.– № 1(40). – С. 187-192

58. Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій; за ред. С.В. Мочерного. – Львів: Світ, 2005. – Т. 2. – 568 с.

59. Назарова Г.О. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Г.О. Назарова // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – Терноп. нац. екон. ун-т. – 2010. – Вип.15. – С. 34-37.

60. Недогонов Д. В. Управление рабочим персоналом в современных промышленных организациях Харькова: социологический анализ практик / Д. В. Недогонов [Електронний ресурс]. − Режим доступу: http://lomonosov-msu.ru/archive/ Lomonosov_ 2007/17/ nedogonov_dv.doc.pdf.

61. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене./ В.Г.Никифоренко – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.

62. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 467 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс.

63. Озерчук Н., Сороківська О. Особливості формування кадрової політики підприємства з використанням аутсорсингу. Соціально-економічні проблеми і держава. 2012. – Вип. 2(7). – С. 155-162.

64. Офіційний сайт ТОВ «Шмітц Каргобул Україна» [Електронний ресурс] Режим доступу: https://schmitz-cargobull-ukraine

65. Павловська Н. Основні складові кадрової політики підприємства / Н.Павловська, Ю. Спасенко // Довідник кадровика. – 2012. – № 2. С. 88-92

66. Погорєлова Т. А. Поліпшення кадрового забезпечення в сучасних умовах функціонування підприємства [Електронний ресурс] / Т. А. Погорєлова, А. І. Погорєлов // Результати конференції «Оптимум – 2014». – Режим доступу: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/conferences/Оптимум/2014

67. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. / «Економічний вісник Запорізької інженерної академії» 2016. – с.177-187.

68. Семенов В.Ф. Дослідження процессів управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: термінологічні уточнення / В.Ф. Семенов, Н.В. Нєчева. // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – №3 (58). – С. 214–220.

69. Слиньков В.Н. Персонал и его менеджмент: практичні рекомендації / В.Н. Слиньков. – К.: КНТ, 2007. – 476 с.

70. Стаценко Є.В. Адаптація міжнародних нематеріальних методів мотивації персоналу до сучасної системи стимулювання праці в Україні / Є. В. Стеценко, Ю.В Лобода // Экономикапредприятия. – 2012. – №1. – С. 15-17.

71. Страхова С. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис-XXI. – 2012. № 3-4. – С. 66-70.

72. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С.В. Стрехова // Економічний часопис XXI. – 2012. – № 3-4. – С. 66-76.

73. Ткачук Г.О. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової політики підприємства / Г.О. Ткачук, О.В. Щукіна // Обліково-аналітичне забезпечення в умовах управління фінансово-економічною безпекою підприємства: [монографія] / [В.В. Немченко, Ф.А. Трішин, Л.В. Іванченкова, Н.М. Купріна, Г.О. Ткачук та ін.]; за заг. ред. д. е. н., проф. В.В. Немченко. – Одеса: Фенікс, 2015. – 360 с. – С. 31-45.

74. Формування людського капіталу у транснаціональних корпораціях / Н.І. Кара, О.С. Костюк, Л.А. Янковська, В.М. Пісний // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 649: Логістика. – С. 276-282.

75. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств / О. А. Харун. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – №10. – С. 121–125.

76. Череп А.В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах / А. В. Череп // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – №3 – С.134-147

77. Шаповал О. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство, 2017. – Вип. 9. – С. 712-715.

78. Шитікова, Л.В. Теоретичні підходи до формування механізмів управління персоналом підприємства / Л.В. Шитікова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 1. – С. 130-133.

79. Шостак Л.В. Зарубіжний досвід управління персоналом / Л.В. Шостак, Є.О. Болобан. // Приазовський економічний вісник. – 2018. – №3 (08). – С. 94-99.

80. Якубів Р.Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід / Р.Д. Якубів, І.Ф. Баланюк. // Науково-виробничий журнал: "Інноваційна економіка". – 2014. – №3 (52). – С. 131-136.

81. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice / M. Armstrong. – New York: Kogan Page Limited, 2017. – 738 p.

82. Bessant J. Innovation and entrepreneurship. Third Edition / J. Bessant, J. Tidd. – Hoboken, New Jersey: Wiley, 2015. – 524 p.

83. Carbery R. Human resource development: a concise introduction / R. Carbery. – London: Palgrave, 2015. – 270 p.

84. Hitt M. Strategic management: competitiveness & globalization. Concepts and cases / Michael Hitt. – Boston: Cengage Learning, 2017. – 743 p.

85. Kerzner H. Project management best practices: achieving global excellence / Harold Kerzner. – Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc., 2018. – 768 p.

86. Leatherbarrow C. Introduction to human resource management: a guide to HR in practice / C. Leatherbarrow, J. Fletcher. – London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2014. – 642 p.

87. LeroyH. Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership / H. Leroy, J. Segers. // Human Resource Management Review. – 2018. – pp. 249–257.

88. Macrae I. High potential: how to spot, manage and develop talented people at work / I. Macrae, A. Furnham, M. Reed. – London: Bloomsbury, 2018. – 342 p.

89. Mone E.M. Employee engagement through effective performance management: a practical guide for managers / E.M. Mone, M. London. – New York: Routledge, 2010. – 232 c.

90. Newton R. Project management, step by step: how to plan and manage a highly successful project / Richard Newton. – Upper Saddle River: Pearson, 2016. – 192 p.

91. O'Neill T.A. Creating high performance teamwork in organizations / T.A.O'Neill. // Human Resource Management Review. – 2018. – pp. 325–331.

92. Pinto J. Project management: achieving competitive advantage / Jeffrey K. Pinto. – Boston: Pearson, 2016. – 562 p.

93. Rees W. Skills of management and leadership: managing people in organisations / W. Rees, C. Porter. – Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2015. – 328 p.

94. Sharkey L. The future-proof workplace: six strategies to accelerate talent development, reshape your culture, and succeed with purpose / L. Sharkey. – United States: John Wiley & Sons Inc, 2017. – 240 p.

95. Sparrow P. Strategic talent management: contemporary issues in international context / P. Sparrow. – Cambridge: Cambridge University Press, 2015. – 305 p.

96. Thompson J. Strategic management: awareness & change / J. Thompson, J. Scott, F. Martin. – Andover: Cengage Learning EMEA, 2017. – 650 p.

97. Tupba P. How Do Development HR Practices Contribute to Employees' Motivation to Continue Working Beyond Retirement Age? / P. Tupba, P. Bal, P. Jansen. // 2017. – №4. – 366–378 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні переваги напівпричепів *S.PR +* і *S.KO COOL* від компанії Шмітц каргобул

Характеристака продукції	
Напівпричіп S.PR +	***Напівпричіп S.KO COOL***
Ретельно продумана конструкція шасі для жорстких постійних навантажень	Лідируюча на ринку концепція ізотермічних і рефрижераторних напівпричепів з вигідними витратами протягом життєвого циклу
Комбіновані з двох-і тривісними тягачами	Інтегровані рішення для технічних вимог до термоізоляції / охолодження
Навантаження до 8 т. на вісь навантажувача і посилене шасі, що витримує високі точкові навантаження	Непроникна для парів, стійка до старіння і вм’ятин конструкція фургона
Висота бортів 620 або 720 мм. на вибір	Простота очищення завдяки водонепроникної привареної ванні статі
Варіанти PAPER та COIL для перевезення рулонів паперу і стали зі зсувним дахом для навантаження краном	Варіативність завдяки системі двох’ярусного завантаження і / або оснащення S.CF 20 TANK за своєю корисністю, простоті експлуатації і активної безпеки руху є неперевершеними засобами транспортування

Додаток Б

Основні показники фінансово-господарської діяльності

ТОВ ”Шмітц каргобул Україна” за 2016-2018 рр., тис. грн.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Оборотні активи	23120	25410	17220
Основні засоби	870	860	710
первісна вартість	3000	3130	3130
знос	-2120	-2260	-2420
Усього активів	1360	930	2010
Виробничі запаси	7660	5540	6350
Поточні зобов'язання	3570	6700	6730
Чистий прибуток (збиток)	21220	22020	13390
Готова продукція	23170	25140	22110
Грошові кошти	20420	19570	11200
Середньорічна вартість активів	12760	14020	4850
Виручка від реалізації товарної продукції	34540	31670	30050
Кредиторська заборгованість	7340	4100	6020
Середня кредиторська заборгованість	7160	5720	5060
Дебіторська заборгованість	1370	1210	3170
Середня дебіторська заборгованість	1250	1290	2190
Собівартість реалізації продукції	36890	25190	25830
Чистий дохід (виручка) від реалізації	29270	26840	25460