

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Формування кадрової політики підприємства»**

(за матеріалами АТ «Укртрансгаз Філія «Управління «Укргазтехзв'язок»,  
Київська обл., Києво-Святошинський р-н., м.Боярка)

Студентки 2 курсу бм  
групи спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Менеджмент  
персоналу»

Лагодної Олександрі  
Віталіївни

Науковий керівник:  
кандидат економічних  
наук, доцент

Миколайчук Ірина  
Павлівна

Гарант освітньої  
програми: доктор  
економічних наук,  
професор

Жуковська Валентина  
Миколаївна

**Київ 2019**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	6
1.1. Сутність та місце кадрової політики у стратегічному розвитку підприємства .....	6
1.2. Методичні підходи до формування кадрової політики на підприємстві .....	12
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ПОЛОЖЕНЬ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В АТ «УКРТРАНСГАЗ ФІЛІЯ «УПРАВЛІННЯ «УКРГАЗТЕХЗВ'ЯЗОК»</b> .....	17
2.1. Діагностика кадрової політики на різних стадіях життєвого циклу підприємства .....	17
2.2. Оцінка ефективності реалізації кадрової політики на підприємстві .....	27
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В АТ «УКРТРАНСГАЗ ФІЛІЯ «УПРАВЛІННЯ «УКРГАЗТЕХЗВ'ЯЗОК»</b> .....	35
3.1. Розробка методичних підходів з удосконалення процесу формування кадрової політики підприємства .....	35
3.2. Прогнозна оцінка ефективності кадрової роботи підприємства ...	42
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	47
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	49
<b>ДОДАТКИ</b> .....	55

## ВСТУП

**Актуальність теми** дослідження полягає в тому, що найважливіша складова частина стратегічно орієнтованої політики організації – це її кадрова політика, що визначає філософію і принципи, реалізовані керівництвом по відношенню людських ресурсів. Призначення кадрової політики – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку організації, порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей. 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.

Дослідженню проблематики кадрової політики присвячено в різні періоди часу роботи таких зарубіжних, в т.ч. російських авторів – таких як: М.Армстронг, А.Кібанов, А.Сгоршин, Ю.Одъогов, В.Травін, Т.Філіппова, Д.Хаттен, В.Шапіро, Р.Веснін та інші. Проблеми кадрової політики знаходять своє відображення у працях таких вітчизняних науковців як Л.Балабанова, Е.Воронкова, Н.Гавкалова, Г.Дмитренко, О.Дороніна, А.Колот, В.Колпаков, О.Кузьмін, О.Крушельницька, Н.Лук'янченко, Д.Мельничук, Г.Осовська, Ю.Палеха, В.Петюх, С.Радько, В.Савченко, В.Самуляк, О.Сардак, Р.Фешур, Ф.Хміль, А.Чикуркова, В.Щербак, Г.Щокін, О.Яковенко та інших фахівців у сфері управління персоналом.

Однак, на зважаючи на суттєвий науковий доробок, проблема формування різноманітних підходів та механізмів кадрової політики і сьогодні залишається актуальною і потребує подальшого вирішення. Варто зазначити, що питання формування та реалізації ефективної кадрової політики, необхідності актуалізації її складових елементів у процесі стратегічного управління персоналом підприємства залишаються досить дискусійними.

**Метою** роботи є теоретичне та методичне обґрунтування процесу формування кадрової політики та розробка практичного інструментарію щодо її реалізації на вітчизняному підприємстві як ефективного інструменту стратегічного управління персоналом.

Відповідно до поставленої мети було визначено наступні завдання:

- дослідити сутність та місце кадрової політики у стратегічному розвитку підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до формування кадрової політики на підприємстві та оцінювання її ефективність
- виконати діагностику кадрової політики на різних стадіях життєвого циклу підприємства;
- оцінити ефективність реалізації кадрової політики на підприємстві;
- розробити методичні підходи щодо удосконалення процесу формування кадрової політики підприємства;
- спрогнозувати оцінку ефективності кадрової роботи підприємства.

**Об'єктом дослідження** є персонал АТ «Укртрансгаз Філія «Управління «Укргазтехзв'язок», що функціонує у сфері трудовпровідного транспорту, Київська обл., Києво-Святошинський р-н., м.Боярка.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо формування кадрової політики підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості впровадження засад кадрової політики на вітчизняному підприємстві.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою дослідження є застосуванні діалектичного методу пізнання і системного підходу, загальнонаукові та конкретно наукові методи пізнання явищ і процесів, зокрема: аналіз і синтез, індукція і дедукція, аналогія і порівняння (при дослідженні й узагальненні теоретичних і методичних засад управління репутацією); порівняльний аналіз, метод статистичних групувань, середніх і відносних величин; графічний та інші методи.

**Інформаційну базу** дослідження складає законодавство України, бухгалтерська і фінансова звітність АТ «Укртрансгаз Філія «Управління «Укргазтехзв'язок», праці вітчизняних і зарубіжних економістів, практиків в галузі кадрової політики підприємства, наукові статті, матеріали Інтернет.

**Наукова новизна** одержаних результатів визначається такими результатами дослідження:

- розроблена методика оцінювання персоналу на підприємстві (с. 40-45);
- сформована HR-стратегія персоналу на підприємства (с.46-48).

**Апробація дослідження.** Матеріали випускної кваліфікаційної роботи були опрацьовані в статті «Формування кадрової політики підприємства» у збірнику наукових статей студентів Київського національного торговельно-економічного університету за спеціальністю «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент персоналу» та подані до публікації у збірник наукових статей 2019 року (додаток А).

**Структура та обсяг роботи.** Робота викладена на 52 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 14 таблиць та 10 рисунків; 20 додатків, список використаних джерел нараховує 41 джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та місце кадрової політики у стратегічному розвитку підприємства

Слово «політика» (від грецьк. *politike*) традиційно відносилось до «мистецтва управління державою». Продовжуючи цей напрям, у найбільш широкому розумінні його визначення наведено у «Великому тлумачному словнику української мови»: «загальний напрямок, характер діяльності держави, певного класу або політичної партії» [15, с. 849].

В.С.Савельєва та О.Л.Єськов застосовують термін «політика організації», яку визначають як «систему правил, відповідно до яких проводиться система в цілому і за якою діють люди, які входять до цієї системи» [10, с. 325]. Як «генеральну лінію, систему стратегічних заходів, яка здійснюється керівництвом організації в будь-якій сфері діяльності», тлумачать політику організації М.Х.Корецький, А.О.Дегтяр, О.І.Дацій [18, с. 220]. У зазначених літературних джерелах [1, 4, 10, 11, 18] автори дійшли згоди щодо ключових моментів поняття політики: система правил, норм, сукупність принципів, наявність відносин з людьми.

Грунтовний аналіз сучасної наукової літератури у галузі управління персоналом дозволив дійти висновку, що на сьогодні відсутні чіткість та єдність у точках зору вчених стосовно тлумачення сутності поняття «кадрова політика», якому даються відмінні визначення. Існує дві школи – німецька та вітчизняна, представники яких дотримуються різних підходів до визначення цього поняття. Представники німецької школи роботи з персоналом дають одне вузьке визначення терміна. Відповідно до їх позиції кадрова політика – це відносно абстрактний, спрямований на працівника план дій, що повинен слугувати посібником для певних дій в галузі кадрового планування, організації,

управління персоналом; частина загальної підприємницької політики, спрямована на забезпечення організації персоналу, його використання та збереження.

За такого розуміння предметом та результатом кадрової політики є вплив на працівника з метою формування у нього поведінки, що сприяє досягненню обраної цілі.

З історичного ракурсу слід відзначити, що поняття «кадрова політика» було поширеним наприкінці 80-х років ХХ ст., втілюючи собою суб'єктивізм адміністративно-господарської влади, що передбачав пріоритет уявлень керівника про ступінь корисності певного посадовця рангом нижче. Оцінка останнього залежала в підсумку від того, наскільки орієнтований керівник на виконання основної цільової функції підприємства – випуск продукції чи головне для нього – збереження привілейованого особистісного становища. Для окреслених ситуацій характерні принципово протилежні механізми формування команди підлеглих.

Дослідження показали, що кадрова політика (КП) є найважливішою складовою стратегічно орієнтованої політики організації, що визначає філософію та принципи, реалізовані керівництвом по відношенню до людських ресурсів. Як зазначає О.Кавтиш, кадрова політика, власне, є тим інструментом, за допомогою якого реалізуються цілі і завдання стратегічного управління персоналом. Її розробка і реалізація приводить людські ресурси у відповідність зі стратегією підприємства і, по суті, є сукупністю цілей, норм, правил, які визначають напрямки і зміст роботи з персоналом, а також певний набір взаємообумовлених завдань і конкретних заходів, що розробляються та реалізуються з метою досягнення підприємством поставлених цілей [4, с. 160].

Відповідно, стратегічне управління персоналом – це складова управління організацією, що ґрунтується на людському потенціалі як основі її розвитку, орієнтує операційну діяльність на потреби споживачів, здійснює гнучке та вчасне регулювання та зміни для досягнення організацією конкурентних переваг, щоб виживати та досягати своєї мети у довгостроковій перспективі [1].

Основне призначення КП полягає у своєчасному формулюванні цілей, зміст яких відповідають о стратегії розвитку організації, порушенні проблем і постановці завдань, віднаходженні способів досягнення цілей, забезпеченню необхідної організаційної поведінки кожного співробітника. Як і стратегія розвитку організації в цілому, КП розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів організації і можливостей, що надаються її розвитку зовнішнім середовищем функціонування. Оскільки КП є частиною політики організації, то вона повинна повністю відповідати концепції її організаційного та економічного розвитку.

Місце кадрової політики в організації наведено на рис. 1.1.

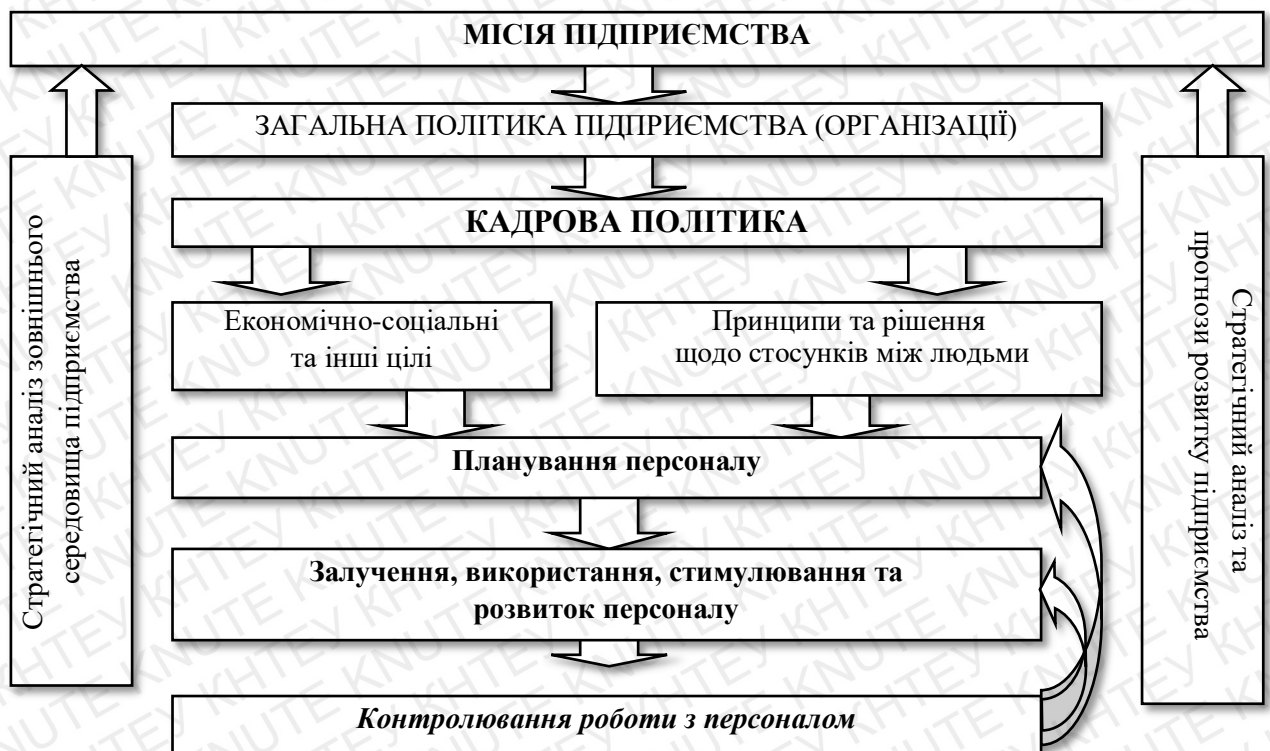


Рис. 1.1. Місце кадрової політики на підприємстві

*Джерело: складено за [14]*

При цьому сутність КП як наукової категорії трактується науковцями по-різному, що зумовлюється широким спектром її властивостей як політики. Доцільно провести відповідний моніторинг.



За визначенням науковців кадрова політика – це сукупність правил, норм і цілей, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі [14].

Через КП здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління кадрами підприємства. О.Крушельницька та Д.Мельничук розглядають КП як сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання [4, с.38].

А. Величко трактує кадрову політику підприємства як діяльність, що пов'язана з відносинами між суб'єктами організації (соціальними та професійно-кваліфікаційними групами, особистостями та організацією в цілому) [2, с.39].

*Метою КП є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів у відповідності з потребами самої організації, вимогами діючого законодавства та станом ринку праці і процесів комплектування, збереження і розвитку персоналу [13, с.68].*

Основними різновидами КП підприємства є: політика добору кадрів; політика професійного навчання; політика оплати праці; політика формування надрових процедур; політика соціальних відносин [2, с. 90].

На основі аналізу КПП учені визначили її типи та класифікували їх за певними напрямками (табл.1.1).

Також розрізняють функціональну та афункціональну КПП. Функціональна КПП спрямована на реалізацію широкого спектра заходів щодо управління людськими ресурсами організації, за якої інтереси суб'єкта зумовлені цілями організації, а його політична активність спрямована на сприяння ефективного функціонування підприємства.

Афункціональна КПП ставить за мету зміцнити статус її суб'єкта шляхом формування конформно-референтного кадрового корпусу підприємства. При цьому система кадрової роботи, переважно, не відповідає пріоритетам

виробничої політики, а комплекс заходів кадрового менеджменту обмежується виконанням технократичних процедур.

Таблиця 1.1

### Класифікація типів кадрової політики

Підстава для групування	Тип кадрової політики	Характерні ознаки
Рієнь усвідомлення правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів і безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації	<b>Пасивна</b>	– в організації не має конкретної програми дій щодо персоналу; – кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків; – відсутній прогноз кадрових потреб, засобів оцінювання праці та персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому
	<b>Реактивна</b>	– керівництво здійснює контроль за причинами негативного стану в роботі з персоналом; – кадрові служби володіють засобами діагностики існуючої ситуації та адекватної екстреної допомоги, але не проводиться середньострокове прогнозування кадрової роботи
	<b>Превентивна</b>	– керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації; – кадрова служба володіє засобами діагностики та середньострокового прогнозування кадрової ситуації, але відсутні цільові кадрові програми
	<b>Активна (раціональна та авантюристська)</b>	– керівництво має кадровий прогноз, засоби впливу на ситуацію, антикризові кадрові програми та здійснює постійний кадровий моніторинг; – при <i>раціональній</i> – програми розвитку організації містять всі види якісного та кількісного прогнозів потреби в кадрах; – при <i>авантюристській</i> – програми розвитку організації містять мало аргументовані та емоційні плани роботи з персоналом
Орієнтація керівників організації на власний чи на зовнішній персонал	<b>Закрита</b>	– організація орієнтується на прихід нового персоналу тільки з низового посадового рівня; – заміщення працівників проходить лише з числа співпрацівників організації
	<b>Відкрита</b>	організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він володіє відповідною кваліфікацією без урахування його досвіду роботи в цій або спорідненій організаціях

Джерело: побудовано за [3; 14, 15]

КП в контексті конкурентоспроможності підприємства доцільно диференціювати за такими типами: концепційна, декларативна, результуюча (рис. 1.2).

В свою чергу результуючий тип КПП вимагає використання комплексного підходу в процесі трансформації сфери кадрової політики підприємства, у межах

якого будуть враховані соціально-економічні, соціально-культурні та соціально-психологічні аспекти [7, с. 249–256].

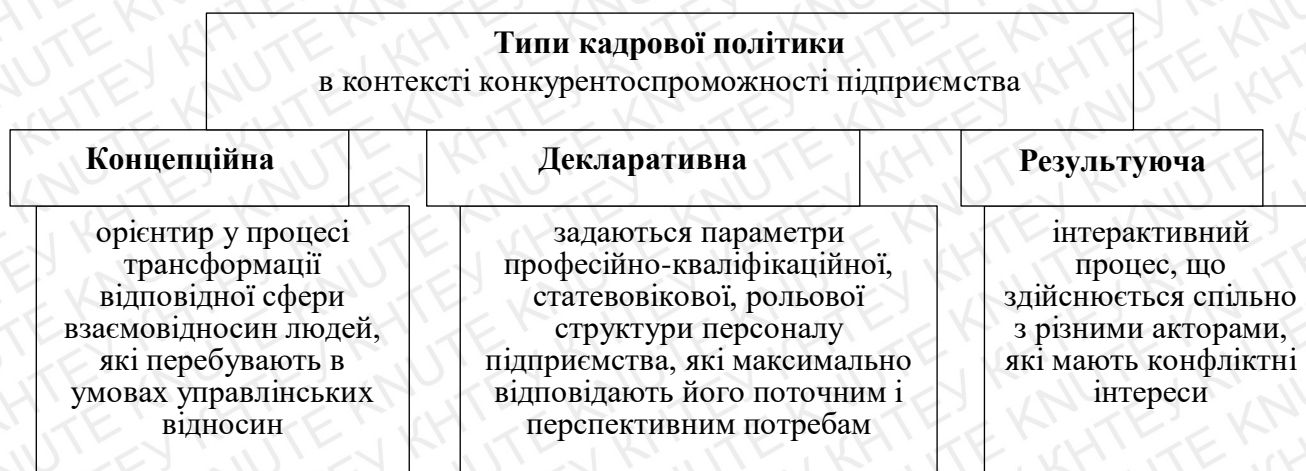


Рис. 1.2. Типи кадрової політики в контексті конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено за [7, с. 249–256].

Так, в умовах ринку однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства є кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики [2, с. 45].

За дослідженнями Градова А. П. кадрова стратегія організації визначається такими комплексними чинниками [2, с.45]: зовнішнім і внутрішнім середовищем функціонування організації; типом стратегії організації, прийнятої її керівництвом; рівнем планування; відкритістю (закритістю) кадрової політики та рівнем компетентності персоналу. Різновиди кадрових стратегій, що виступають у підприємстві в ролі функціональних, тобто розвиваючих генеральні, наведені в дод. Б.

Отже, на підставі розробленої стратегії у сфері управління кадрами організація може будувати ефективну кадрову політику з метою забезпечення оптимального балансу процесів відновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів, його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимогам чинного законодавства, стану ринку праці.

## **1.2. Методичні підходи до формування кадрової політики на підприємстві**

Розрізняють КП держави, регіону, підприємства. КП держави являє собою концентроване вираження настанов політичної влади щодо соціального управління та ролі людини у сфері матеріального й духовного виробництва, розподілу і споживання товарів і послуг. Формування кадрової політики в нашій країні здійснюється на основі Декларації прав людини, Конституції України, Цивільного кодексу України, Кодексу законів про працю України та інших нормативно-правових актів.

Водночас кадрова політика підприємства (КПП) базується на закономірностях політики як такої, її напрями та завдання обумовлюються загальноорганізаційними цілями, а її проведення забезпечується через реалізацію цілого комплексу кадрових технологій через систему управління людськими ресурсами. За сучасних умов господарювання КП підприємства повинна бути спрямована на створення якісної системи роботи з персоналом, що базується на фаховості та компетентності керівників всіх рівнів, орієнтуватися на отримання високих бажаних результатів, за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів і урядових рішень, шляхом впровадження всіх елементів.

Основними завданнями КП підприємства є: своєчасне забезпечення підприємства (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.

Загальні вимоги до формування кадрової політики в сучасних умовах зводяться до такого [3, с.358]:

1. Тісний зв'язок зі стратегією розвитку підприємства, тобто вона є кадровим забезпеченням її реалізації.

2. Достатня гнучкість – КП повинна бути, з одного боку, стабільною, із чим пов'язані певні очікування працівника, з іншого – динамічною, тобто коректуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничої і економічної ситуації.

3. Економічна обґрунтованість – оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для підприємства, тобто виходити з його реальних фінансових можливостей.

4. Забезпечення індивідуального підходу до працівників.

КП має на меті створити згуртовану, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу [3]. Вона формується керівництвом компанії і реалізується кадровою службою в процесі виконання працівниками своїх функцій. КП повинна бути зафіксована в локальних та інших нормативно-правових актах компанії, наприклад, правилах внутрішнього трудового розпорядку, колективному договорі, філософії підприємства, положеннях та інструкціях тощо.

В залежності от обраної загальної стратегії формується кадрова політика, яка припускає вирішення таких завдань:

1. Формування команди адаптивних менеджерів, які здатні розробити і реалізувати програму виживання і розвитку організації.

2. Виявлення та збереження ядра кадрового потенціалу організації, тобто менеджерів, спеціалістів і робочих кадрів, що являють особливу цінність для неї.

3. Реструктуризація кадрового потенціалу у зв'язку з: організованими перетвореннями в ході реструктуризації; реалізацією інноваційних процесів; диверсифікацією виробництва; повною реорганізацією.

4. Зниження соціально-психологічної напруженості в колективі.

5. Забезпечення соціального захисту та працевлаштування вивільнюваних працівників.

Знаходження оптимального співвідношення між стратегією розвитку самої організації і кадровою стратегією відповідно до наявних ресурсів, компетенції персоналу, його ідей, амбіцій, ініціативності є ключовим чинником, що визначає

конкурентоспроможність і ефективність функціонування організації в умовах ринку.

Процес формування КПП проходить ряд етапів, які можна представити у вигляді табл.1.3, кожен із яких вимагає виконання певних чітких дій для досягнення конкретної цілі.

Таблиця 1.3

### Етапи формування кадрової політики на підприємстві

№ пор	Назва етапу	Ціль роботи з персоналом	Заходи
1	Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації.</li> <li>2. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом.</li> <li>3. Описати вимоги до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей.</li> </ol>
2	Програмування	Розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробити систему заходів по досягненню цілей у формі документу з урахуванням дійсного стану і обов'язково з урахуванням можливих змін.</li> <li>2. Розробити програму добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників.</li> <li>3. Розробити тести, опитувальні анкети, запитання для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу, творче завдання та ін.</li> </ol>
3	Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провести аналіз стану кадрового потенціалу.</li> <li>2. Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів.</li> <li>3. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату та ін.</li> </ol>

*Джерело:* побудовано автором на основі [3; 4; 6, 12, 14, 15]

Кадрова політика розробляється вищим керівництвом підприємства і кадровими службами. Якщо підприємство тільки створюється і його керівництво зацікавлене у тому, щоб кадрова політика проводилася усвідомлено, науковців вважають, що необхідно здійснити ряд етапів з проектування КПП:

1. Розробка загальних цілей принципів КП та їх узгодження із принципами та стратегією підприємства.
2. Виявлення можливих змін цілей роботи з персоналом та шляхи їх заміни іншими цілями.
3. Розробка системи заходів, програм та стратегій щодо досягнення цілей КП.
4. Впровадження розроблених цілей з урахуванням умов теперішніх та можливих змін ситуації.
5. Розробка методики оцінки ефективності кадрових програм.
6. Проведення постійного моніторингу персоналу, оцінка, атестація працівників [15].

На кадрову політику в цілому, а також на зміст і специфіку реалізації конкретних програм і кадрових заходів впливають ряд чинників, які по відношенню до організації прийнято розділяти на два типи:

*зовнішні* (стан ринку робочої сили, тенденції економічного зростання, нормативно-правова база країни, науково-технічний прогрес)

*внутрішні* (стиль керівництва, основні цілі досягнення результатів, способи керівництва та методи управління підприємством) [14].

Значною мірою кадрова політика залежить від стилю керівництва, який сформувався у взаємовідносинах керівництва з персоналом. Науковців вважають, що «існує стільки стилів управління, скільки є підприємств і керівників» [11, с. 36].

При виборі кадрової політики потрібно враховувати фактори, властиві як зовнішньому, так і внутрішньому середовищу підприємства.

Тому в роботі пропонується для оцінки ефективності розрахувати і надалі аналізувати два інтегральні коефіцієнти: коефіцієнт інтенсивного використання кадрового потенціалу ( $K_{ікп}$ ) і коефіцієнт ефективності використання кадрового потенціалу ( $K_{екп}$ ), що розраховуються за формулами [25, с.345]:

$$K_{ік} = \sqrt[5]{K_{к.стр} \cdot K_{зам} \cdot K_{стаб} \cdot 1/K_{тек} \cdot K_{к.ос}}, \quad (1.1)$$

$$K_{екл} = \sqrt[8]{K_{пт} \cdot K_{зотп} \cdot K_{комп} \cdot K_{фот} \cdot K_{прем} \cdot K_{удовл} \cdot K_{п.п} \cdot K_{ТотЧ}}, \quad (1.2)$$

Всі запропоновані показники відображають інтенсивність та ефективність виконання функціональної кадрової стратегії, що відображено у дод. Б.

При оцінці виконання стратегії також слід враховувати відповідність структури кадрів стратегічним цілям і завданням. Для цього пропонується використовувати коефіцієнт кадрової структури. Коефіцієнт заміщення професій показує наскільки повно використовується трудовий потенціал і взаємозамінюваність і доповненість основного оперативно-торгового персоналу. Принципи підбору кадрів повинні відображати компетентність працівників щодо виконання стратегії. Ці принципи можуть бути відображені через коефіцієнт компетенції. Компетентність кожного працівника може бути визначена на основі бальних оцінок за наступними критеріями: освіта, досвід роботи за фахом, уміння працювати в колективі, навички спілкування з клієнтами, знання асортименту і товару та ін.

Одним з важливих показників, що характеризує адаптацію нового працівника до умов праці до досягнення бажаної продуктивності, є постійність кадрів, яка характеризується коефіцієнтом заміни і коефіцієнтом стабільності персоналу. В деяких випадках також може бути використаний коефіцієнт плинності кадрів. Проте, оскільки позитивна тенденція спостерігається із зменшенням даного коефіцієнта, для співставимості коефіцієнтів пропонується застосовувати його зворотне значення.

Отже, необхідно відзначити, що кадрова політика – це є складова цілісної кадрової стратегії, пов'язаною зі стратегією досягнення фінансових результатів, що забезпечує її виконання. Для оцінки ефективності її виконання у необхідно враховувати коефіцієнт приросту даної категорії кадрового складу.



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ПОЛОЖЕНЬ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В АТ «УКРТРАНСГАЗ ФІЛІЯ «УПРАВЛІННЯ «УКРГАЗТЕХЗВ'ЯЗОК»

#### 2.1. Діагностика кадрової політики на різних стадіях життєвого циклу підприємства

Об'єктом дослідження обрано акціонерне товариство АТ «УКРТРАНСГАЗ ФІЛІЯ «УПРАВЛІННЯ «УКРГАЗТЕХЗВ'ЯЗОК» (надалі ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз»), що має багаторічний досвід організації фінансування, будівництва, управління та експлуатації об'єктів газової промисловості на території України.

Фактична адреса підприємства: 08153, Київська область, Києво-Святошинський район, м.Боярка, вул. Білогородська, 61.

Місія Товариства полягає у наступному: забезпеченні ефективного функціонування газотранспортної системи; зміцненні ролі України у забезпеченні енергетичної безпеки Європи; забезпеченні гідного життя своїх працівників і суспільства в цілому за рахунок стійкого зростання їх доходів, створення умов для самореалізації, розвитку та творчої праці; формування, розвиток та поширення корпоративних традицій та високого рівня особистої причетності до корпоративного духу.

Філія «Управління «Укргазтехзв'язок» АТ «Укртрансгаз» забезпечує газотранспортні філії Товариства технологічним провідним, радіо та радіорелейним зв'язком, забезпечує всіма видами зв'язку, крім мобільного, за окремими договорами дочірні компанії та ПАТ «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України», здійснює централізоване надання інформаційно-технологічних (ІТ) сервісів по Товариству, надає послуги зв'язку населенню. Здійснює діагностування, сервісне обслуговування та ремонт імпортованих будівельно-дорожніх машин, автотранспорту, спецтехніки, інших транспортних

засобів та засобів механізації за допомогою організаційних та технічних заходів для підтримання техніки в робочому стані.

Слід зазначити, що ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» має право займатися видами економічної діяльності згідно КВЕД, а саме: 49.50 – трубопровідний транспорт; 45.20 – технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; 49.41-вантажний автомобільний транспорт; 61.10 – діяльність у сфері проводового електрозв'язку; 61.90 – інша діяльність у сфері проводового електрозв'язку; 62.01-комп'ютерне програмування; 62.02-консультування з питань інформатизації; 71.12 – діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах 71.20 – технічне випробування та дослідження; 33.12 – ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення; 41.20 – будівництво житлових і нежитлових будівель.

Залучення іноземних інвестицій та довгострокових кредитів для розширення та реконструкції газотранспортної системи України, участь НАК «Нафтогаз Україна», Європейського банку реконструкції та розвитку, їх загальна зацікавленість у надійній та стабільній роботі – один з головних шляхів гарантованих поставок російського природного газу до Європи.

Газотранспортна галузь України, в якій здійснює діяльність Товариство, є високотехнологічною галуззю, яка знаходиться в постійному розвитку. Товариство використовує сучасне технологічне обладнання та впроваджує новітні методи контролю його технічного стану. Газотранспортна система України є природною монополією. Товариство є власником своїх виробничих об'єктів, які технічно є складовою частиною газотранспортної системи України та працюють з нею в єдиному технологічному режимі. Конкуренція в галузі відсутня.

Відповідно до Статуту, основними видами діяльності ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» є організація фінансування будівництва й експлуатація новостворених потужностей на території України для збільшення експорту природного газу, а також проектування і будівництво газопроводів і

компресорних станцій та інших технологічних об'єктів, розширення і реконструкція існуючих газотранспортних систем, транспортування газу по новозбудованих газопроводах.

На підприємстві розроблені та прийняті положення про вищезазначені керівні органи управління, в яких формалізовані процедури обрання їх членів, їх права, обов'язки та повноваження, правовий статус, форма скликання та проведення засідань та заочних голосувань, порядок оформлення протоколів та контроль за виконанням рішень. Положення підготовлені та відповідають чинному законодавству України (Закон про акціонерні товариства) та Статуту товариства.

Головний офіс ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» розташовано у м.Боярка, Київська обл. Він здійснює координацію діяльності всієї Компанії.

Організаційна структура апарату управління ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» наведена в дод. В. Як ми бачимо, до складу служби забезпечення діяльності підприємства належать провідний спеціаліст з питань енергозабезпечення, інженер з експлуатації, офіс – адміністратор; до складу служби керівника проекту належать головний спеціаліст, економіст, головний спеціаліст; до складу управління економіки та фінансів належать економіст з фінансової роботи, економіст з договірної роботи, економіст з бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності.

Аналіз економічних і фінансових показників на Підприємстві проводиться спеціалістами управління економіки та фінансів.

Результати проведених незалежних перевірок фінансової діяльності (аудитів) відображаються в базі даних – розділ «Аудити». Записи результатів фінансово-економічного аналізу оформляються і документуються у протоколах.

При проведенні аналізу результатів діяльності застосовується, в тому числі, і метод порівняння планованих на певний період часу і фактично отриманих фінансово-економічних результатів і результатів за якістю.

Проаналізуємо більш детально балансові показники підприємства – починаючи з аналізу оцінки змін у стані активів підприємства та їхніх джерел.

Основні засоби містять в основному будівлі, інвентар та інше обладнання. Складові структури вартості ОЗ представлені в розділі звіту «Інформація про основні засоби емітента (за залишковою вартістю)». Найбільш інформативною формою для аналізу і оцінки фінансового стану ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» є бухгалтерський баланс Ф-1 (Дод. Г).

Результати аналізу складу активу та пасиву балансу ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» наведено у табл. Г.1 та Г.2. Розраховані показники характеризують підприємство наступним чином: найбільшу частку в структурі активів станом на 2016 займали необоротні активи. Проте до 2018 року розмір необоротних активів скоротився на 70,9% у 2017 році та ще 2,7% у 2018 році.

Така зміна у структурі активів підприємства відбулася за рахунок скорочення вартості основних засобів досліджуваного підприємства. Така зміна можлива за рахунок скорочення витрат на виробничі та невиробничі засоби. Згідно фінансової звітності, вартість основних засобів скоротилася майже у 10 разів (-1135069 тис. грн) у 2017 році та у 1,6 рази (-50751 тис. грн) у 2018 році.

У складі необоротних активів зросла частка незавершених капітальних інвестицій, що може свідчити про планування модернізації обладнання та робочих площ. Та, за рахунками фінансової звітності сума незавершених капітальних інвестицій зросла на 9,7% та 16,9% у 2017 та 2018 роках відповідно.

Також зросла сума дебіторської заборгованості у 2018 році на 81,1% у 2018 році. Зростання дебіторської заборгованості є негативною тенденцією, оскільки підвищує ризики несвоєчасного повернення дебіторської заборгованості та призводить до виникнення простроченої чи взагалі безнадійної заборгованості. Тому підприємству необхідно більше уваги приділяти вибору своїх партнерів.

На підприємстві спостерігається зростання вартості оборотних активів на 1,9% та на 7,8% у 2017 та 2018 рока відповідно. У складі оборотних активів зросла і вартість виробничих запасів в 1,2 рази (+7011 тис. грн) у 2017 році та в 1,1 рази (+1646 тис. грн) у 2018 році. Зростання обсягу запасів є негативною

тенденцію, оскільки призводить до уповільнення вивільнення грошових коштів. Дана ситуація може бути пов'язана із зменшенням попиту на надавані послуги.

Спостерігалось збільшення частки грошей та їх еквівалентів у сумі оборотних активів у 2018 році на 960,7%, що може вказувати збільшення грошей на рахунках у банках та збільшення фінансових інвестицій.

У 2016 році найбільшу частку серед усіх активів займали необоротні активи (97,4%). У 2017-2018 роках спостерігалась незначна тенденція до скорочення частки необоротних активів в загальній структурі активів і у 2018 році їхня частка склала 90,6% (рис. Г.1). Відповідно, частка оборотних активів підприємства протягом останніх трьох років постійно зростала та у 2018 році склала 9,4 %, в порівнянні із 2016 роком – 2,6% у загальній структурі активів. Таке зростання відбулося переважно за рахунок появи у 2017 році поточних фінансових інвестицій, а також за рахунок збільшення частки виробничих запасів.

Також, з використанням балансу підприємства ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз», було проаналізовано склад та структуру пасиву підприємства протягом 2016-2018 років. Результати розрахунків наведені у дод. Г, рис. Г.2. Зроблено висновок, що протягом аналізованого періоду зберігалась тенденція до зменшення їх вартості – за рахунок зменшення у 2018 році поточних зобов'язань підприємства за товари, роботи та послуги (-16,7%), за розрахунки зі страхування (-0,4%), а також скорочення вартості поточної кредиторської заборгованості за одержаними авансами (-74,6%). Отже, підприємство почало поступово розраховуватися зі своїми кредиторами. До цього призвело отримання підприємством у 2017 та 2018 році значних фінансових інвестицій та збільшення грошових коштів у національній та іноземній валюті.

Результати оцінки основних засобів підприємства наведені у табл. Г.3. Відповідно до наведених даних первісна вартість основних засобів протягом 2016-2018 роки суттєво скоротилася, що свідчить про зменшення вартості необоротних активів та скорочення реалізації послуг. Коефіцієнт зносу, відповідно до нормативних значень, повинен бути нижче 50%. Зростання даного

коефіцієнта свідчить про втрату будівлями, та засобами праці у ході виробничого процесу своїх корисних властивостей та скорочення чисельності таких об'єктів. Відповідно до даних, наведених у табл. Г.3, коефіцієнт зносу основних засобів суттєво зріс протягом 2016-2018 років (із 0,18 до 0,69) та перевищив нормативно допустиме значення.

Відповідно із даними фінансової звітності підприємства за 2016-2018 роки, чистий прибуток скоротився на 1343,8 тис. грн у 2017 році та 56,7 тис. грн у 2018 році. Показники інших операційних доходів також мають тенденцію скорочення. Так у 2017 році стаття за іншими операційними доходами скоротилася на 81,4%, а у 2018 році на 94,5%. Така тенденція спричинена погіршенням економічних умов для ведення бізнесу у країні, складністю залучення іноземних інвестицій, інфляцією та появою нових, більш гнучких до складних умов, конкурентів.

Інші фінансові доходи підприємства протягом аналізованих років скорочувалися аналогічно до попередніх показників. Інші доходи ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» у 2017 році зросли на 208,6%, що може свідчити про доходи від реалізації необоротних активів підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Динаміка доходів ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» у 2016-2018 рр.

№ пор	Показники,	Роки, тис. грн			Відхилення			
					абсолютне (+/-)		відносне, %	
		2016	2017	2018	2017р./2016р.	2018 р./2017р.	2017р./2016р.	2018р./2017р.
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів, робіт, послуг	5163,4	3819,6	3762,9	-1343,8	-56,7	-26,0	-1,5
2.	Інші операційні доходи	7217,0	1342,6	73,5	-5874,4	-1269,1	-81,4	-94,5
3.	Інші фінансові доходи	412,8	386,2	216,4	-26,6	-169,8	-6,4	-43,9
4.	Інші доходи	4202,9	12969,8	1634,3	8766,9	-11335,5	208,6	-87,4

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

У табл. Г.4 проаналізовано динаміку показників поточних витрат протягом 2016 – 2018 років, які протягом аналізованого періоду мали тенденцію до скорочення: у 2017 році на 6,7%, у 2018 році на 32,5%. Найбільшу частку серед

поточних витрат займають адміністративні витрати. Так у 2017 році вони зменшилися на 31,6%, а у 2018 році на 34,4%. Зменшення собівартості продукції також свідчить про зменшення об'єму надаваних послуг протягом аналізованих років (зменшення на 23,9% у 2017 та на 1,4% у 2018 роках).

Для узагальнення розподілу витрати по статтям у 2018 році у загальній сукупності витрати, автором створено рис. Г.1. Отже, на підприємстві відбувається скорочення показників прибутковості протягом аналізованих років, що вказує на недостатній потенціал та неефективний розподіл коштів для стратегічного розвитку. Незадовільні результати діяльності підприємства головним чином пов'язані із складними умовами ведення економічно-господарської діяльності в країні, економічною кризою, інфляцією, складністю залучення іноземних інвестицій та появою нових конкурентів на ринку.

Необхідною передумовою управління персоналом торговельного підприємства та всебічного розвитку працівників є проведення аналізу структури персоналу як соціальної підсистеми ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз».

За результатами проведеного дослідження кадрова політика, спрямована на зближення інтересів АТ «Газпром» і його колективу (в т.ч. ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз»), забезпечує стабільне працевлаштування, гідну зарплату та надійний соціальний захист. Із підвищенням рівня економічного розвитку компанії відбувається також підвищення рівня компетентності її працівників – за будь-яких зовнішніх ситуацій.

Компанія бере участь у програмах професійної підготовки й перепідготовки, підвищення кваліфікації, які пропонують провідні галузеві навчальні центри країни. Івано-Франківський університет нафти й газу; Київська торгово-промислова палата; Навчальний центр АТ «Газпром». Діє також програма фінансування закордонних семінарів для керівників і фахівців різних рівнів у навчальних центрах великих промислових корпорацій – «Бритиш Гэс», «ГДФ-СЮЭЗ», БАСФ, «Винтерсхалл» і «Рургаз». Проводяться стажування працівників у Французькому інституті нафти; Німецької академії менеджменту (г.Целле); Німецькому інституті підготовки фахівців; Італійській Школі бізнесу

й управління; Французькій фірмі «Сервіс центр» (SAP Consult C.I.S.). Працює технологія наставництва, коли старожили компанії передають свої знання й досвід молодим фахівцям, своїм прикладом прищеплюють їм корпоративні цінності, підтримують спадкоємність поколінь.

Компанія здійснює контроль за підготовкою фахівців у ЗВО і самим успішним студентам пропонує пройти переддипломну практику в підрозділах центрального офісу.

Добір фахівців – непросте завдання, враховуючи виняткову специфіку діяльності компанії. Вирішувати її дозволяють партнерські відносини з кадровими агентствами по добору персоналу, Інтернет-ресурси з пошуку персоналу; використовуються внутрішні джерела залучення кадрів. На адресу підприємства приходять резюме фахівців з досвідом роботи в нафтогазовій, фінансово-економічній, проектно-інвестиційній сфері.

Інформаційною базою для проведення аналізу структури персоналу як соціальної підсистеми підприємства слугували матеріали статистичної звітності – Форма № 1-ПВ «Звіт з праці», Форма № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу», Форма № 6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання», штатний розклад підприємства та інші внутрішні нормативні документи з питань організації та оплати праці працівників.

Було встановлено, що в ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» створений і належним чином функціонує служба з правового і кадрового забезпечення, що є структурним підрозділом підприємства. Вона безпосередньо підпорядкована Генеральному директору, виконує завдання, що покладені на неї згідно з «Положенням про службу з правового і кадрового забезпечення». Її керівник несе повну відповідальність за роботу даного структурного підрозділу, трудову та виробничу дисципліну його працівників, відбір кадрів. Начальник підрозділу кадрів призначається та звільняється з посади наказом Генерального директора та безпосередньо йому підпорядковується.

Головні цінності підприємства у формуванні та реалізації кадрової політики підприємства наведено в дод. Д.



Станом на 01.10.2019 року чисельність працівників апарату управління ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» нараховувала 59 штатних працівника, а в цілому по підприємству становить більше 900 осіб.

Важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку підприємства є люди, їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Тому від забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, залежать не тільки імідж підприємства, його фінансова стабільність, а й усі показники діяльності підприємства. І виходячи з цього, найвідповідальнішим етапом аналізу забезпеченості підприємства робочою силою є вивчення кадрового складу підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Характеристика персоналу апарату управління підприємства за основними категоріями посад

№ пор	Найменування	Чисельність, осіб			Відхилення			
		2016 рік	2017 рік	2018 рік	абсолютне, +/-		відносне, %	
					2017 р до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
1.	Середньооблікова чисельність, осіб в тому числі:	45	54	59	9	5	20	9,3
1.1	адміністративно-управлінський	43	51	56	8	5	18,6	9,8
1.3	допоміжний персонал	2	3	3	1	0	50,0	0,0

Джерело: складено автором за даними штатного розпису

Як видно з табл. 2.2 кількість адміністративно-управлінського персоналу в період з 2016 – 2018 рік збільшилась на 1 особу, основного виробничого персоналу збільшилась з 2016 по 2018 рр. на 3 особи, також зростає кількість допоміжного персоналу, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства. Також це говорить про те, що підприємство в повній мірі забезпечено не тільки керівниками, а й основними та допоміжними працівниками, які приносять основний дохід підприємству.

### Динаміка вікової структури персоналу ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз»

Вік	Роки			Відхилення			
				абсолютне +/-		відносне, %	
	2016	2017	2018	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
18 - 25	4	5	6	1	1	25	20
26 – 35	16	20	21	4	1	25	5
36 – 45	22	25	27	3	2	13,6	8
46 - 55	3	4	5	1	1	33,3	25
Всього	45	54	59	9	5	20,0	9,3

Джерело: складено автором за даними штатного розпису

Як видно з табл. 2.10 кількість працівників в 2017 р. збільшилась на 9 осіб. Кількість працівників в 2018 р. збільшилась на 5 осіб в порівнянні з 2017 р. Спостерігається коливання у віці 26 – 35 та 36 – 45 років.

Дослідивши відносне відхилення за роками, можна зробити висновки, що найбільші коливання відбувалися у віковій категорії віком 36 – 45 та 26 – 35 років.

Для визначення стабільності трудового колективу проведемо аналіз руху кадрів в ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» та зведемо дані в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Динаміка показників руху кадрів ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» в 2016-2018 рр..

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2016	2017	2018	2017 р./ 2016 р.	2018 р./ 2017 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	45	54	59	9	5
Прийнято працівників, осіб	8	13	15	5	2
Вибуло працівників, осіб, у т.ч.:	6	9	10	3	1
- за власним бажанням	5	8	10	3	2
- звільнено за порушення трудової дисципліни	1	1	0	0	-1
Коефіцієнт звільнених	0,13	0,17	-	0,033	-0,003
Коефіцієнт загального обігу кадрів	0,31	0,41	0,42	0,096	0,010
Коефіцієнт заміності	1,33	1,44	1,50	0,111	0,060
Коефіцієнт плинності кадрів	0,13	0,17	0,16	0,033	-0,003

Джерело: розраховано автором

Розрахунок наведених в табл. 2.3 коефіцієнтів здійснювався нами за формулами, наведеними у дод. Е. Проведені розрахунки свідчать, що на досліджуваному підприємстві досить значною є кількість звільнених за власним бажанням, що може бути пов'язане з незадоволенням працівників оплатою праці, умовами праці, відсутністю кар'єрного росту і т.д. Проте, позитивним показником є те, що на підприємстві частка прийнятих працівників в загальній чисельності працюючих становила у 2016 р. – 17,7%, в 2017 р. – 24,1%, а в 2018 р. – 22,4%. Отже, на підприємстві є середній рівень плинності кадрів. Так, за досліджений період в загальній чисельності працюючих частка звільнених працівників становила у 2016 р.- 13%, в 2017 р.-17%, а в 2018р. – 16%.

На підприємстві було проведено опитування працівників з метою виявлення основних причин їх звільнення. Розподіл відповідей респондентів за їх частками – щодо виявлення основних причин звільнення наведено на рис. 2.1.

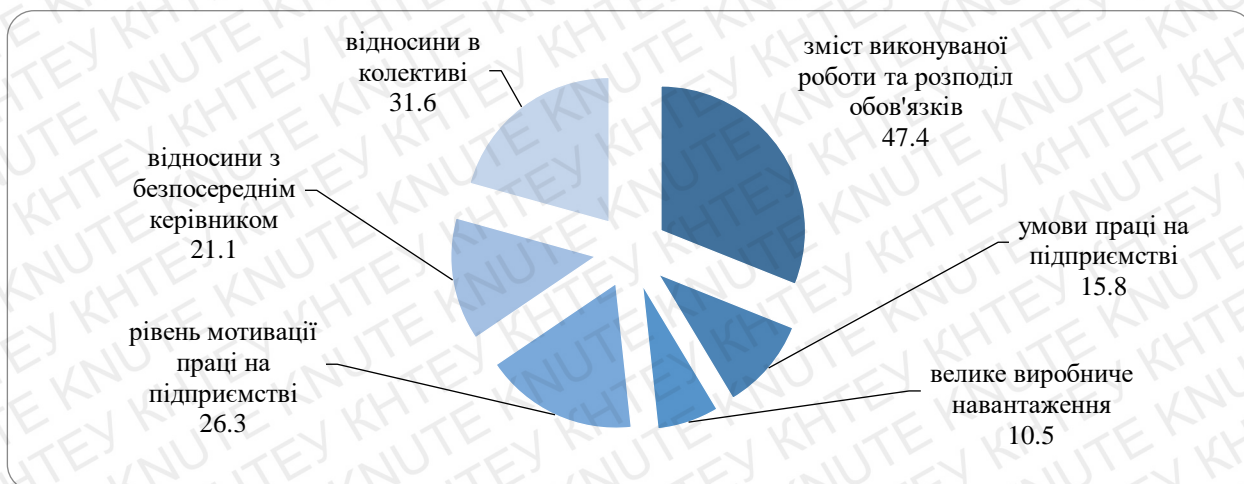


Рис. 2.1. Причини звільнень працівників за матеріалами опитування

Джерело: розраховано автором

Було виявлено, що звільнення працівників відбувається переважно за їх власним бажанням або через незадоволення керівництва рівнем виконання умов надання послуг. Дослідження показало, що найбільш вагомою причиною звільнення персоналу є низький рівень мотивації праці персоналу на підприємстві. З цієї причин з підприємства в 2013 році звільнилося 47,4% (див. рис. 2.7).

*Кадрове планування в досліджуваному нами підприємстві* охоплює такі основні процеси: формування штатного розпису підприємства; розроблення посадових інструкцій; розроблення правил внутрішнього розпорядку; розроблення графіків виходу працівників на роботу та у відпустку тощо.

Варто зазначити, що при плануванні роботи з кадрами у підприємства виникають певні труднощі, обумовлені складністю прогнозування трудової поведінки, можливістю виникнення конфліктів тощо. Можливості використання кадрів у майбутньому і майбутнє ставлення їх до роботи прогнозується підприємством, якщо це взагалі можливо, з високим ступенем невизначеності.

Вагомою складовою формування кадрового складу та системи управління персоналом є *набір та відбір персоналу*.

Президентом ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» розроблені і затверджені обов'язкові до виконання критерії відбору персоналу для підприємства. Відповідно до них, проводиться поетапна процедура відбору, що містить як обов'язкові для всіх етапи, так і специфічні для даної професійної групи. Поетапна процедура забезпечує мінімум помилок у доборі персоналу. На кожному етапі відсіюється частина претендентів – внаслідок їх невідповідності поставленим вимогам чи їхнього відмовлення від подальшого проходження процедур добору.

При відборі персоналу використовується така технологія, як скрінінг. Щоб програма відбору була діючою, президент чітко формулює вимоги до професійних якостей працівника. «Еталонні» рівні вимог за кожним критерієм розробляються ним, виходячи з характеристик уже зайнятих на підприємстві людей, які якісно виконують якісно свої обов'язки. Критеріями відбору працівників на вакантні посади в ТОВ «ВД «Крила» є:

1. Освіта. Керівник при рівних показниках надає перевагу вищій освіті. Критерій освіченості обов'язково порівнюється з вимогами виконуваної роботи.
2. Стаж роботи, спеціальні навички.
3. Фізичні характеристики. Керівник виявляє фізіологічні характеристики працівників, які досягли успіху, і використовувати ці дані як критерії.

4. Персональні характеристики, типи особистості, сімейний стан, вік, стать працівників.

За результатами безпосереднього інтерв'ю з керівником служби юридичних і кадрових питань нами було встановлено, що за період з 2016 по 2018 роки закінчили і отримали повну вищу економічну освіту 5 працівників підприємства. Загалом на навчання своїх працівників в 2018 році керівництво витратило 362000 грн., або 0,15% від загальної суми адміністративних витрат підприємства в 2018 році. Станом на кінець 2019 року на підприємстві навчається у вищих навчальних закладах всього 3 особи.

Наступним етапом дослідження є аналіз структури управлінських працівників за стажем роботи в ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз». З цією метою нами була побудована табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Розподіл працівників ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз»  
в 2016-2018 рр.. за стажем роботи на підприємстві**

Показники	Роки						Абсолютне відхилення, +/-			
	2016		2017		2018		2017 р/ 2016 р	2018 р/ 2017 р	2017 р/ 2016 р	2018 р/ 2017 р
	осіб	част- ка, %	осіб	част- ка, %	осіб	част- ка, %	осіб		часток, %	
Середньооблікова чисельність, всього	46	100,0	54	100,0	59	100,0	8	5	0,0	0,0
зі стажем роботи до одного року	1	2,2	1	1,9	1	1,7	0	0	-0,3	-0,2
зі стажем роботи від 1 до 3-х років	5	10,9	6	11,1	7	11,9	1	1	0,2	0,8
зі стажем роботи від 3-х до 5-ти років	12	26,1	16	29,6	18	30,5	4	2	3,5	0,9
зі стажем роботи від 5-ти до 10-ти років	18	39,1	20	37,0	21	35,6	2	1	-2,1	-1,4
зі стажем роботи понад 10 років	10	21,7	11	20,4	12	20,3	1	1	-1,4	0,0

Джерело: розраховано автором

За даними, наведеними в табл. 2.4, можемо спостерігати, що протягом досліджуваного нами періоду найбільшу частку в складі персоналу займали

працівники зі стажем роботи від 5-ти до 10 років, хоча їх частка дещо зменшується у зв'язку із зростанням частки працівників зі стажем від 3-х до 5-ти років. Так, в 2016 р. частка працівників зі стажем роботи від 5-ти до 10 років становила 39,1%, в 2017 р. – 37,0%, а в 2018 р. – 35,6%.

Частка працівників, що мають стаж роботи від 3-х до 5-ти років в 2016 р. складала 26,1%, в 2017 р. – 29,6%, а в 2018 р. – 30,5%.

Що стосується частки управлінських працівників зі стажем роботи від 1-го до трьох, в 2016 р. таких працівників у складі управлінських працівників підприємства перебувало 10,9%, в 2017 р. – 11,1%, в 2018 р. – 11,9%.

Лише одна особа станом на 1 січня 2019 р. серед працівників персоналу ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» має стаж роботи менше одного року.

Отже, кадрове забезпечення підприємства відповідає головним напрямкам реалізації кадрової політики.

## **2.2. Оцінка ефективності реалізації кадрової політики на підприємстві**

Під час дослідження соціальної структури персоналу ми також дослідили систему оплати праці в ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз», та виявили ряд проблем:

1. Відсутня диференціація заробітної плати працівників у межах однієї посади за кваліфікацією та стажем, що знижує ефективність системи оплати праці на підприємстві.

2. При нарахуванні премій працівникам на підприємстві абсолютно не враховується особистий внесок кожного працівника у загальний результат, отже не враховуються потреби кожного працівника при плануванні фонду заробітної плати та соціальних виплат.

Отже, існуюча система оплати праці не завжди спрямована на стимулювання праці, а в окремих випадках навіть може бути демотивуючою. Про це свідчать результати аналізу руху кадрів на підприємстві (див. табл. 2.11), основною причиною якого є незадоволення працівниками умовами праці на підприємстві та соціально-психологічним кліматом.

Одним з основних факторів, що впливає на продуктивність праці персоналу, є використання робочого часу. Розрахуємо абсолютні відхилення показників робочого часу за 2016-2018 рік – при цьому отримання позитивних величин характеризує збільшення показників, негативні величини характеризують зменшення показників. Отримані результати заносимо в (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Результати використання робочого часу ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» у 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2016	2017	2018	2017 р до 2016 р	2018 р до 2017 р
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб (Чсо)	45	54	59	9	5
2. Відпрацьовано одним працівником					
- днів (Д)	217	211	213	-6	+2
- годин (Ч)	1542,5	1496	1551,3	-46,5	+55,3
3. Середня тривалість робочого дня, год. (Т)	6,5	6,6	6,7	+ 0,1	+0,1
4. Річний фонд робочого часу на підприємстві, тис. год. (ФРЧ)	765,4	750,1	761,5	- 15,3	11,4

Джерело: розраховано автором

Розраховуємо вплив факторів на фонд робочого часу способом ланцюгових підстановок:

$$\Delta y_x = x_1^1 \cdot x_2^1 \cdot x_3^1 \quad (2.16)$$

Аналіз використання працівниками фонду робочого часу показав, що на підприємстві є резерви з підвищення ефективності його використання, тобто, не всі працівники виконують свою роботу в повному обсязі і є можливість більш адекватного оцінювання результатів роботи кожної категорії працівника.

Аналіз матеріального стимулювання персоналу підприємства виявив, що оплата праці персоналу підприємства майже не залежить від продуктивності і індивідуального внеску кожного працівника. Отже, потрібно сформувати

індивідуальний підхід до організації стимулювання праці, адже це є одним з головних принципів визначення матеріальної винагороди працівників.

На етапі дослідження рівня компетентності працівників підприємства, а також оцінки його значення в системі стратегічного управління – як складової стратегічного потенціалу підприємства доцільно в першу чергу провести аналіз рівня освіченості працівників підприємства та звести показники в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка персоналу ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» за рівнями освіти в 2016-2018 рр.**

Рівні освіти	Роки			Відхилення			
				абсолютне +/-		відносне ,%	
	2016	2017	2018	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
Незакінчена вища освіта	5	6	6	1	0	20,00	-
Вища освіта	39	46	51	7	5	17,95	10,87
Професійно-технічна освіта	1	2	2	1	0	100,00	-
Повна загальна середня освіта	0	0	0	0	0	-	-
Всього	45	54	59	9	5	20,00	9,26

Джерело: розраховано автором

Проведені розрахунки свідчать про доцільність фактичної кількості адміністративно-управлінського персоналу ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз», а саме кількість керівників в 2018 р. становила 12 осіб від загальної кількості працівників (або 24%). За результатами розрахунків встановлено, що на підприємстві 51 управлінець (86,44%) мають вищу освіту, а інші мають базову вищу або неповну вищу; всього 2 особи мають професійно-технічну освіту, відсутні працівники з повною загальною середньою освітою.

З метою оцінювання рівня компетентності проаналізуємо відповідність рівня освіти та стажу роботи управлінських працівників підприємства нормативним вимогам, зазначеним в «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників» [2].



За результатами проведеного нами аналізу ми можемо зробити висновки про те, що освітній рівень та стаж роботи деяких працівників не відповідає нормативним кваліфікаційним вимогам. Перелік працівників, чий рівень освіти не відповідає нормативним вимогам до посад, які вони обіймають, представлений нами в дод. Д.

Не дивлячись та значний за кількістю список працівників, рівень освіти яких не відповідає нормативним вимогам до посад (див. табл. 2.6), доцільно зазначити, що досвід роботи цих працівників безпосередньо на підприємстві є досить великим та відповідає нормативним вимогам. Тому невідповідність рівня освіти працівників, в т.ч. інженера з підготовки кадрів, заступника головного бухгалтера, експерту будівельного, може на 70% «згладжуватись» за рахунок їх значного стажу роботи (в середньому 7-9 років) на даному підприємстві.

Доцільно провести аналіз кадрового потенціалу ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз», щоб оцінити вплив компетентності працівників на формування та реалізацію кадрової політики.

Скористаємося найбільш розповсюдженим методом – SWOT –аналізом. Після складання конкретного переліку сильних та слабких сторін, а також загроз та можливостей діяльності ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» у сфері кадрової політики, з метою встановлення між ними взаємозв'язків, нами була побудована матриця SWOT, що представлена у дод. Ж.

Дослідження показало, що молоді працівники підприємства успішно освоюють новітні системи програмного забезпечення, комп'ютерну техніку, сучасні методи управління роботою газотранспортної системи. З ростом транспортних потужностей ГТС, формуванням газового ринку та переходу на нові стандарти роботи підприємству доводиться розв'язувати більш складні завдання, значно зросли обсяги робіт.

Соціальний захист працівників, охорона праці, покращення умов праці, життєво-побутових умов, оплати праці, санаторно-курортне лікування та оздоровлення працівників та членів їх сімей, а також пенсіонерів, спортивно-

масова та культмасова робота – це основні пріоритетні завдання і напрямки діяльності Ради голів профкомів ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» .

Активну участь керівники підприємства беруть приймають в покращенні житлово-побутових умов працівників, здійснюють громадський контроль за правильним веденням квартирної обліку, розподілу житла.

Отже, за результатами проведеного дослідження кадрова політика ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» забезпечує стабільне працевлаштування, гідну зарплату та надійний соціальний захист. Аналіз рівня компетентності персоналу підприємства показав, що освітній рівень та стаж роботи деяких працівників не відповідає нормативним кваліфікаційним вимогам. Розрахунки показали, що освітній рівень є не досить високим і дорівнює в 2018 р. 80%, хоча повинен бути максимально наближений до одиниці. Проведені нами розрахунки свідчать про те, що аж на 37% рівень компетентності управлінських працівників підприємства не відповідає нормативним вимогам.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В АТ «УКРТРАНСГАЗ ФІЛІЯ «УПРАВЛІННЯ «УКРГАЗТЕХЗВ'ЯЗОК»

#### 3.1. Розробка методичних підходів з удосконалення процесу формування кадрової політики підприємства

Під час проведення нами теоретичних досліджень в першому розділі дипломної роботи, нами було зазначено та обґрунтовано, що стратегічне управління персоналом підприємства є невід'ємною частиною його успішної господарської діяльності в майбутньому.

Саме тому даний розділ роботи буде присвячено удосконаленню системи розвитку компетентності працівників як однієї зі складових загальної стратегії управління персоналом підприємства, шляхом формування стратегії розвитку персоналу ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз».

За отриманими нами в теоретичній частині дипломної роботи результатами, слід зазначити, що стратегія персоналу підприємства є вагомою складовою його загальної стратегії.

Формування стратегії роботи з персоналом підприємства буде проведено нами з урахуванням ґрунтового аналізу факторів зовнішнього оточення (можливостей і загроз) та факторів внутрішнього оточення (потенціалу) підприємства в попередньому розділі роботи.

В результаті проведеного SWOT-аналізу у сфері кадрової політики підприємства, нами було встановлено, що в межах реалізації вище визначеної стратегії, керівництво підприємства не звертає достатньо уваги на якість системи професійного розвитку свого найбільш цінного ресурсного потенціалу – своїх працівників.

В межах стратегічного управління персоналом службою юридичних і кадрових питань підприємства використовується, на наш погляд, досить вузький, орієнтований лише на результат, стандартний метод оцінювання працівників –

атестацію (причому, з порушенням періодичності та процедури проведення). Професійний розвиток працівників підприємства ґрунтується лише на службовій необхідності. Службово-професійне просування працівників надається керівництвом підприємства, в першу чергу, тим працівникам, які мають необхідні для цього навички та досвід роботи.

Однак, в межах реалізації стратегії динамічного зростання підприємством повинні бути розроблені та впроваджені на практиці такі складові кадрової політики: відбір та розстановка кадрів за посадами; розвиток особистості кожного працівника з метою підвищення якості людського капіталу підприємства; розвиток компетентності працівників товариства і, в першу чергу, його управлінських працівників, від результатів прийняття управлінських рішень яких залежать майбутні результати господарської діяльності; планування службово-посадового просування працівників з використанням різноманітних форм їх службово-посадового руху тощо.

Зазначаємо, що кадрова політика ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» повинна бути спрямована на залучення до роботи компетентних працівників та всебічний розвиток складових компетентності (знань, вмінь та навичок) тих працівників, які вже досить тривалий час зайняті на підприємстві.

Для досягнення цих цілей доцільно буде запропонувати залучення для роботи на вакантні посади у ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» працівників із таких зовнішніх джерел як кадрові агенції та Інтернет-джерела. Типовими джерелами набору та відбору можуть бути працівники організації, а також їх друзі та знайомі, які працюють в даній сфері і мають відповідні навички і досвід роботи.

Щоб обрати оптимальне серед запропонованих нами джерело залучення компетентних працівників у ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз», ми розрахували по кожному з них приблизні витрати часу, що будуть витрачені працівником підрозділу кадрів підприємства (наприклад, інженером з підготовки кадрів) для відбору працівників, що будуть відповідати вимогам керівництва підприємства. Результати проведених розрахунків узагальнено нами у вигляді табл. 3.1.

**Перелік робіт та розрахунок витрат часу на їх виконання інженером з підготовки кадрів ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» для відбору компетентних працівників**

Перелік робіт для відбору компетентних працівників через кадрові агенції	Витрати робочого часу*	Перелік робіт для відбору компетентних працівників через вищі навчальні заклади (ВНЗ)	Витрати робочого часу*
1. Перегляд Інтернет-джерел та вибір найбільш привабливих кадрових агенцій	3 години	1. Формування бази даних найбільш привабливих ВНЗ із зазначенням контактних телефонів	3 години
2. Формування бази даних відібраних кадрових агенцій із зазначенням контактних телефонів	3 години	2. Телефонні дзвінки до відібраних ВНЗ	2 години
3. Телефонні дзвінки до відібраних кадрових агенцій	2 години	3. Особисті візити до ВНЗ м.Києва	4 години
3. Пошук компетентних працівників	3 години	4. Профорієнтаційна робота з випускниками ВНЗ м.Києва	6 годин
Витрати робочого часу, всього (протягом місяця)	12 годин	Витрати робочого часу, всього (протягом місяця)	17 годин

\* можуть бути втрачені як за один день, так і протягом місяця

Запропонований перелік робіт інженера з підготовки кадрів ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» для відбору компетентних працівників, наведений нами в табл. 3.1, належить до періодичних завдань, що виникають по мірі появи вакантних посад на підприємстві. Тому, на наш погляд, буде доцільно додати їх до переліку основних обов'язків інженера з підготовки кадрів підприємства і встановити за їх належне та своєчасне виконання матеріальну винагороду у вигляді премії в розмірі 20% від посадового окладу. Так, наприклад, якщо посадовий оклад інженера з підготовки кадрів складає 15100 грн., тоді розмір премії складатиме:  $(15100 \times 20) \div 100\% = 3020$  грн.

На нашу думку, для відбору компетентних спеціалістів на вакантні посади доцільно запропонувати службі з юридичних та кадрових питань ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» також використовувати такий метод відбору працівників як ознайомлення з анкетними даними претендентів. З цією метою нами була розроблена відповідного змісту анкета кандидата на вакантну посаду, що може

бути використана працівниками кадрового підрозділу підприємства для відбору компетентних працівників. Зразок анкети представлено нами в Додатку И.

Для формування кадрової політики на основі розвитку компетентності працівників ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» ми пропонуємо такі заходи: розроблення моделей та карт компетентності працівників; організування процедури набору та відбору працівників, які будуть відповідати розробленим моделям або картам компетентності; визначення рівня компетентності та потенціалу працівників за допомогою запропонованої нами в другому розділі дипломної роботи методики; організування професійного розвитку працівників шляхом використання сучасних методів та методик оцінювання, професійного навчання, розвитку кар'єри та мотивації персоналу підприємства; забезпечення ефективної системи матеріальної винагороди працівників.

Схематично взаємозв'язок елементів кадрової політики підприємства за компетенціями представлено нами на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Формування кадрової політики та стратегії управління персоналу ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» за компетенціями

Безперервне професійне навчання управлінців повинне стати одним із пріоритетних напрямків кадрової політики підприємства, що здійснюється з метою підвищення ефективності та якості роботи працівника, постійного зростання рівня його компетентності, оволодіння новими навичками роботи в умовах реформування і ринкової економіки. Таке навчання є цілеспрямованим, пов'язаним із стратегією і завданнями Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України», процесом безперервного підвищення кваліфікації управлінців на базі отриманої ними професійної освіти.

Для якісного забезпечення керівними кадрами всіх рівнів управління підприємства розроблено на підставі затверджених Урядом нормативних документів з кадрових питань систему заходів для роботи з кадрами на всіх рівнях управління, в яких враховано досвід роботи кадрових служб галузі та за кордоном.

Затверджено ряд нормативних документів з кадрових питань, зокрема. Положення про роботу з резервом кадрів та їх ротацію для висування на керівні посади в НАК «Нафтогаз України», Положення про роботу з молодими спеціалістами, Положення про систему безперервного професійного навчання управлінців нафтогазового комплексу та ряд інших.

В Положенні наголошується, що основним завданням професійного навчання є своєчасне в кількісному і якісному відношенні задоволення потреб галузі в керівних кадрах і спеціалістах з урахуванням тих змін, які відбуваються в бурінні нафтових і газових свердловин, видобутку нафти і газу, транспортуванні і переробці цих видів сировини і палива, використанні та впровадженні нової техніки і передової технології тощо.

Базовими навчальними закладами для підготовки та кваліфікації керівних кадрів і спеціалістів є Івано-Франківський Національний технічний університет нафти і газу, Міжнародний інститут бізнесу та інш.

Слід зазначити, що безперервне професійне навчання в різних його формах повинне відбуватися протягом всієї трудової діяльності працівника, починаючи з першого дня приходу молодого спеціаліста на роботу.

Цей процес повинен містити такі види навчання: короткотермінове тематичне навчання з питань конкретного виду діяльності виробництва (впровадження нової техніки, вирішення економічних та інших питань); тематичні і проблемні семінари з науково-технічних, технологічних, соціально-економічних та інших проблем галузі; довготривале навчання управлінців для поглибленого вивчення актуальних проблем науки, техніки, технології, соціально-економічних та інших проблем за профілем професійної діяльності; стажування – з метою вивчення передового досвіду, придбання професійних і

організаторських навичок для виконання обов'язків на займаній або вищій посаді; перепідготовка управлінців, яка проводиться з метою отримання ними другої освіти за новою спеціальністю або кваліфікацією на основі наявної вищої освіти.

Отримання освіти визначається, виходячи з мети завдань і змісту програм умов виробничої діяльності працівників і здійснюється в таких формах: з відривом від роботи (очна), без відриву від роботи (заочна, вечірня), з частковим відривом від роботи (очно-заочна), в формі самоосвіти, екстернату.

Поведемо аналіз окупності затрат на навчання персоналу.

*Період окупності* — це такий час (у роках), який потрібен для того, щоб сума надходжень від реалізації проекту відшкодувала суму витрат на його впровадження. Період окупності звичайно вимірюється в роках або місяцях і відповідно, розраховується за такою формулою:

$$PBP = \frac{II}{ACI} \quad (3.1)$$

де *II (Initial investment)* – сума інвестицій (витрат);

*ACI (Annual cash inflow)* – щорічні надходження від реалізації проекту.

Таблиця 3.2

**Прогнозні витрати керівництвом ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» для забезпечення підвищення рівня компетентності управлінців**

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
Витрати на оплату праці, тис.грн.	5475,5	6335,8	7488
Частка витрат на оплату праці в загальному обсязі витрат, %	39,2	38,2	39
Витрати на навчання персоналу всього, тис.грн.	157,44	260,74	225,54
в т.ч. на навчання в навчальних закладах	70,9	95,07	190,09
тренінги	86,54	165,67	35,45
Витрати на навчання в розрахунку на одного управлінського працівника, тис.грн./осіб	0,36	0,35	2,56
Витрати всього, тис.грн.	13985,0	16585,0	19185,0

<sup>x</sup> прогнозне значення

Для розрахунку періоду окупності інвестицій візьмемо ставку дисконту в розмірі 100%. Дисконтування грошових потоків зробимо за формулою:



$$PV = \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (3.2)$$

$CF_t$  – грошовий потік (чисті грошові надходження) за рік  $t$ ;

$r$  – ставка дисконту;

$t$  – рік, за який отримано грошовий потік.

Розглянемо інвестиційний проект капіталовкладення на навчання персоналу ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» та розрахуємо період окупності капіталовкладень (табл. 3.3). Як бачимо з табл. 3.3, капіталовкладення окупляться в 2019 р. за 2 дні, в 2020 р. за три дні та в 2014 р. за 2 дні.

Отже, інвестиційний проект на навчання персоналу є економічно вигідним, якщо строк окупності значно менший від строку служби активної частини основних виробничих фондів, а також менший від фактично досягнутого строку окупності капіталовкладень.

Таблиця 3.3

**Розрахунок періоду окупності капіталовкладень на навчання персоналу ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз»**

Місяці	Інвестиційний прибуток за 1 місяць, тис. грн	Інвестиційний прибуток за рік, тис. грн	У тому числі		Капітало-вкладення на рік, тис. грн	Баланс на кінець року, тис. грн	Строк окупності капіталовкладень на навчання персоналу, дні
			Чистий прибуток за рік, тис. грн	Амортизація за рік, тис. грн.			
2019	—	—	—	—	157,4	-157,4	
січень	1622,4	19469,3	5484,3	13985,0		19311,8	<b>2,03</b>
2019	—	—	—	—	260,7	-260,7	
лютий	1871,1	22453,2	5868,2	16585,0		22192,4	<b>2,92</b>
2019	—	—	—	—	225,5	-225,5	
березень	2122,0	25464,0	6279,0	19185,0		25238,4	<b>2,23</b>

Ще одним невід'ємним вагомим елементом стратегічного розвитку працівників ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз», на який керівництву доцільно звернути увагу в процесі формування стратегії розвитку персоналу, є розвиток ділової кар'єри працівників.

З цією метою менеджером по персоналу мають бути розроблені кар'єрограми із зазначенням періодів кар'єрного росту окремих працівників та посад, які вони зможуть ймовірно обіймати протягом свого кар'єрного шляху. Приклад кар'єрограми керівника ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» представлений в Дод.Ж.

На нашу думку, головною складовою формування стратегії розвитку персоналу ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» є стратегія розвитку компетентності управлінських працівників. З цією метою запропоновано загальний перелік ключових компетенцій, якими повинні володіти керівники вищої ланки управління, а саме – голова правління, його перший заступник, керівник проекту, керівник служби з юридичних та кадрових питань, представлений в (табл. Ж.1). Також було сформовано «коло компетентності» Голови правління підприємства, зразок якого наведено на рис. Ж.1 Дод. Ж.

Підсумовуючи вище сказане, хотілося б відзначити, що робота з персоналом у ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» повинна бути направлена та відповідати стратегії динамічного зростання, а наявність в управлінських працівників відповідних компетенцій виступає однією з ключових умов успішної реалізації цієї стратегії. Однак, як ми довели під час нашого дослідження, не існує стандартного набору компетенцій та набору вимог, що пред'являється управлінському персоналу підприємства.

### **3.2. Прогнозна оцінка ефективності кадрової роботи підприємства**

Для вдосконалення поточної системи оцінювання і усунення суб'єктивізму в ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» пропонуємо розробити та застосувати комплексний метод оцінювання – 360 градусів з елементами управління за цілями (МВО). «360<sup>0</sup>» – цей метод означає оцінку співпрацівника з чотирьох сторін: безпосереднім керівником, підлеглими, колегами з інших підрозділів та самооцінювання. Кожен з вищевказаних експертів повинен буде висловити свою думку щодо професійних здібностей колег в спеціальній анкеті.

Узагальнені відповіді дозволять зробити висновки, які професійні навички слід розвивати кожному із співпрацівників.

«360<sup>0</sup>» можна, на нашу думку, використати в якості діючого інструменту для саморозвитку співробітників. До результатів даного оцінювання працівники відносяться з великою довірою. Думка начальника може сприйматися «в штики», а оцінка чотирьох різних осіб змушує замислитися над ситуацією, що склалася.

Пропонуємо проведення ділового оцінювання ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» за таким алгоритмом: *Комплексне оцінювання зі сторони безпосереднього керівника + Оцінювання зі сторони підлеглих + Оцінювання зі сторони колег + Самооцінювання = Аналіз результатів оцінювання.*

На першому етапі розглянемо методика оцінювання працівників зі сторони безпосереднього керівника.

Враховуючи залежність набору критеріїв оцінювання від посади працівника, ми пропонуємо комплексну анкету для оцінювання ділових, соціальних, особистих якостей, професійно-кваліфікаційних якостей та загальних знань працівника, його авторитету в колективі (Додаток И).

Оцінювання повинне проводитися на основі комплексного інтегрального показника, який може бути отриманий шляхом об'єднання двох окремих оцінок:

- визначає показники, які характеризують працівника, тобто ступінь розвитку професійних та особистісних якості працівника (П) та рівень кваліфікації (К), а також їх кількісні вимірювачі;
- показники, які характеризують, роботу, яка виконується, тобто дозволяє порівняти результати праці працівників (Р) з урахуванням складності функцій, що вони виконують (С).

Комплексна оцінка (Д) визначається за формулою (3.1):

$$D = P \times K \times R \times C \quad (3.1)$$

За результатами експертного оцінювання на третьому етапі можемо спостерігати наступну ситуацію: серед керівників підрозділів жоден з

оцінюваних не отримав оцінку нижчу за допустимий рівень, професійний рівень одного з оцінюваних перевищує потрібний рівень.

За допомогою даного методу спрогнозуємо розмір продуктивності праці персоналу ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» за період 2019 – 2021 рр. поквартально.

Маємо наступні показники продуктивності праці ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» за період I – IV квартали 2016 – 2018 рр., що відображені у дод. К. Після побудови ліній тренду та однофакторної моделі (Додаток Л), отримуємо моделі планування за допомогою яких здійснюємо прогнозування показника продуктивності праці з урахуванням оцінки рівня компетентності персоналу ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» впродовж 2017- 2019 рр. (табл. 3.11). Визначаємо прогнозований показник продуктивності праці ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» наведемо його значення та побудуємо графік - тренду, тобто залежність розміру прибутку по кварталах в Дод. Л.

Таблиця 3.4

**Визначення прогнозованого показника продуктивності праці персоналу ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» в 2020 р.**

Показники	Моделі прогнозування									Результат прогнозу
	Линейный	Логариф.	Полин.2	Полин.3	Полин.4	Полин.5	Полин.6	Степен.	Экспон.	
I кв.2019	2626,1	2222,9	2559,5	3007,3	4543,1	3018,5	-2979,6	2237,7	2837,7	20072,9
II кв.2019	2813,6	2287,2	2713,3	3613,8	7515,8	6919,4	-12861,8	2349,3	3233,0	18583,6
III кв.2019	3000,7	2347,0	2862,1	4389,7	12272,4	14446,1	-38666,1	2457,8	3683,1	6792,7
IV кв.2019	3188,1	2402,7	3005,6	5359,9	19372,7	27350,4	-95020,2	2563,4	4196,3	-27581,4
I кв.2019										
Всього тис.грн.										17867,9

Виходячи з отриманих прогнозів, можемо зробити висновок щодо підвищення продуктивності праці та доцільності впровадження нової системи методів ділового оцінювання в ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» .

З метою підвищення ефективності оцінки ступеню впливу факторів на рівень компетенцій персоналу ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» та виявлення між ними залежності, нами побудована економетрична факторна модель.

Рівень компетенцій персоналу визначимо, як середню арифметичну виставлених балів по оцінці його ціннісних орієнтацій, поділену на максимальний бал. В даній моделі рівень компетенцій персоналу характеризує прагнення людини до навчання.

Позначимо рівень компетенцій працівника -  $Y$ .

Фактори, що впливають на рівень продуктивності праці персоналу, а саме:

$x_1$  - вік, років

$x_2$  - освіта, років навчання

$x_3$  - загальний стаж роботи, років

$x_4$  - стаж роботи на даному підприємстві, років

$x_5$  – відповідність стажу роботи за спеціальністю на посаді, коефіцієнт.

Основою дослідження факторів, що впливають на рівень компетенцій персоналу підприємства, стала інформація, яку отримано за результатами експертного опитування шляхом анкетування 20 співробітників ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» .

Мета проведення такого опитування – отримання кількісної оцінки інтенсивності впливу кожного з вирізнених факторів на рівень компетенцій персоналу ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» за порівнювальною шкалою та визначення відносної вагомості кожного з виділених факторів з подальшим використанням отриманої інформації у формуванні моделі компетенцій персоналу підприємства.

Для розрахунку використаємо дані щодо характеристик опитаних працівників та рівня їх компетенцій. Дані представлено в дод. К.

Звернувшись до функції ЛИНЕЙН ми вирахували оцінки коефіцієнтів множинної регресії і визначили вигляд багатфакторної моделі сукупного впливу різних факторів на компетенцій персоналу ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» :

$$Y=0,007X_1-0,013X_2+0,0035X_3-0,0129X_4+0,045X_5 \quad (3.6)$$

Для оцінки значимості параметрів даної моделі порівнюємо розрахунковий і табличний критерії Фішера. Оскільки,  $F_{\text{спозр.}} = 381,81 > 3,24 = F_{\text{табл}}$ , то можемо

зробити висновок про те, що описане вибраним рівнянням явище відповідає дійсності і його можна використати для економічної інтерпретації.

В межах реалізації стратегії динамічного зростання для формування стратегії управління персоналом на основі розвитку компетентності працівників ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» було здійснено такі заходи: запропоновано залучення компетентних працівників для роботи на вакантні посади підприємства працівників із таких зовнішніх джерел як кадрові агенції та ЗВО м. Києва; запропоновано та обґрунтовано методи та процедуру проведення оцінювання рівня компетентності та потенціалу управлінських працівників ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз»; запропоновано заходи професійного розвитку управлінських працівників з використанням сучасних методів та методик професійного навчання, розвитку кар'єри та мотивації персоналу підприємство.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. В сучасних умовах української дійсності компетентність працівників стає важливим показником рівня їх конкурентоздатності на вітчизняному ринку праці, оскільки за умов високого рівня безробіття, низької заробітної плати, саме професійна компетентність стає головним фактором «виживання» для працездатного населення країни, що і зумовило вибір даної теми дипломної роботи.

2. Узагальнюючи різні точки зору науковців щодо формулювання поняття «компетентність», ми можемо зазначити, що «компетентність» – це інтегральна характеристика особистості, що включає певний рівень інформованості, обізнаності, знань, досвіду, певний рівень підготовленості (прості і складні уміння, навички), а також поєднання значущих особистісних якостей та здібностей, необхідних для успішного виконання службових обов'язків в межах певної професії. Що стосується структури поняття «компетентність працівників», то нами були визначені та охарактеризовані такі її складові як знання, вміння, навички, здібності, стереотипи поведінки та зусилля.

3. В заключному параграфі теоретичного розділу дипломної роботи нами було досліджено підходи різних авторів до методів та методик оцінювання рівня компетентності управлінських працівників підприємства та наведено основні переваги та недоліки цих методів.

4. В другому розділі роботи було проведено дослідження практики управління компетентністю працівників на матеріалах ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз», що має багаторічний досвід організації фінансування, будівництва, управління та експлуатації об'єктів газової промисловості на території України. В роботі проведено ґрунтовний аналіз показників фінансової звітності досліджуваного підприємства. Слід відзначити, що в 2017 р. обсяг майна підприємства зменшується, порівняно із 2016 роком більше, ніж на 30,5 млн. грн., а в 2018 р. – він знову зростає – але всього на 0,4% - за рахунок

залучення зростання витрат майбутніх періодів дебіторської заборгованості (на 42,8% в 2018 р). За проведеним аналізом Балансу та статей пасиву (табл. 2.2 та рис. 2.3) можна зробити висновок, що за три останні роки статутний капітал дещо зменшився, що свідчить про його погіршення.

5. За результатами аналізу соціально-психологічної підсистеми підприємства було встановлено, що в ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» створений і належним чином функціонує служба з правового і кадрового забезпечення, що є структурним підрозділом підприємства. Вона безпосередньо підпорядкована Генеральному директору, виконує завдання, що покладені на неї згідно з «Положенням про службу з правового і кадрового забезпечення». Згідно штатного розкладу, станом на 01.10.2019 року чисельність трудового колективу ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» нараховує 59 штатних працівника.

6. Аналіз рівня компетентності персоналу підприємства, що є вихідними засадам формування ефективної кадрової політики, показав, що освітній рівень та стаж роботи деяких працівників не відповідає нормативним кваліфікаційним вимогам. Було розраховано рівень освіченості персоналу та загальний рівень компетентності управлінських працівників ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз». Розрахунки показали, що освітній рівень є не досить високим і дорівнює в 2018 р. 80%, хоча повинен бути максимально наближений до одиниці. Проведені нами розрахунки свідчать про те, що аж на 37% рівень компетентності управлінських працівників підприємства не відповідає нормативним вимогам.

7. Також ми провели оцінювання стратегічного кадрового потенціалу ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз», що було здійснено нами за допомогою функції Харінгтона. За результатами розрахунків стратегічного кадрового потенціалу підприємства нами була побудована крива його життєвого циклу, з якої видно, що, відповідно до проведених нами розрахунків, ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» знаходиться на стадії «зростання».

З огляду на виявлені тенденції доцільно, на наш погляд, запропонувати керівництву ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» вжити заходів щодо підвищення



коефіцієнту якісної розстановки управлінських працівників та розвитку рівня компетентності працівників, які обіймають керівні посади на підприємстві.

З метою удосконалення процесу розробки та реалізації кадрової політики на підприємстві нами було здійснено наступні заходи.

1. Розроблено напрямки кадрової політики підприємства: відбір та розстановка кадрів; розвиток особистості кожного працівника з метою підвищення якості людського капіталу підприємства; розвиток компетентності працівників ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» і, в першу чергу, його управлінських працівників, від результатів діяльності яких залежать майбутні результати господарської діяльності підприємства в цілому.

2. Було запропоновано професійне навчання, у вигляді різноманітних тренінгів, які на наш погляд, є найбільш ефективним інструментом професійного навчання керівників.

3. Запропоновано заходи професійного розвитку управлінських працівників з використанням сучасних методів та методик професійного навчання, розвитку кар'єри та мотивації працівників підприємства

4. Було запропоновано та обґрунтовано методику проведення оцінювання рівня компетентності управлінських працівників ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз» на основі методів «інтерв'ю за компетенціями» та «360 градусів». Нами були розроблені та рекомендовані для використання працівниками служби з юридичних та кадрових питань підприємства під час оцінювання рівня компетентності відповідні форми для якісного оцінювання та запропоновані бальні оцінки для кількісного оцінювання складових компетентності управлінських працівників ФУ «УГТЗ» АТ «Укртрансгаз».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 1 // Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 року, № 336. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.jobs.ua/ukr/dkhp>.
2. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://kodeksy.com.ua/kodeks\\_zakoniv\\_pro\\_pratsyu\\_ukraini.htm](http://kodeksy.com.ua/kodeks_zakoniv_pro_pratsyu_ukraini.htm).
3. Про вищу освіту. Закон України № 1556-VII від від 01.07.2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
4. Про зайнятість населення. Закон України № 5067-VI від 05.07.2012 // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 24, ст. 243.
5. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій. Постанова КМУ № 1341-2011-п від 23.11.2011. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п>.
6. Білоус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства [Електронний ресурс]: монографія / Т.В.Білоус. – Режим доступу: [http://econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/Яstrategichne\\_upravlinnya\\_kadrovim\\_potenci\\_alom\\_pidpriemstva.pdf](http://econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/Яstrategichne_upravlinnya_kadrovim_potenci_alom_pidpriemstva.pdf)
7. Величко А.В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах / А.В.Величко, А.В.Силаєв // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – № 1 (5). – Том 2.– С. 38-44.
8. Водолажська Т.О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства / Т.О.Водолажська // Економіка транспортного комплексу. – Вип. 24. – 2014. – С.55-63.
9. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади успіху соціальної стратегії. К., 2016. – 576 с.

10. Гармідер Л.Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. / Л.Д. Гармідер // Сталий розвиток економіки. – 2013. - № 1 [18]. – С. 92-96.

11. Дериховська В. І. Класифікація стратегій управління персоналом. URL:<http://intkonf.org/derihovska-v-i-klasifikatsiya-strategiy-upravlinnya-personalom>

12. Жуковська В.М. Управління персоналом. Практикум: Навч. посіб. / В. М. Жуковська, І. П. Миколайчук. – Київ : Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 293 с.

13. Занора В. О. Методика підбору кадрів з врахуванням організаційних ризиків / В. О. Занора, Л. С. Чернова, Ю. М. Кузьмінська, О. Б. Данченко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. [Електронний ресурс]. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В.Даля, 2013. – №1(45). – С. 88-94. – Режим доступу : <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/45/14.pdf>

14. Ищенко И. Г. Кадровая политика и социальные технологии в управлении персоналом: Монография. П., 2016. – 136 с.

15. Захарчин Г. М. Управління персоналом. Навчальний посібник / Г. М. Захарчин, Л. Р. Струтинська, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 260 с.

16. Кавтиш О.П. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства / О.П.Кавтиш, О.В.Максимішина // Проблеми розвитку підприємництва в Україні. – 2015. – Вип. 16. – с. 160-165.

17. Комп'ютер в роботі кадрової служби: огляд програмних продуктів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://alls.in.ua/35425-komp-yuter-u-roboti-kadrovo-sluzhbi-oglyad-programnih-produktiv.html>

18. Кондрацька Л. П. Лізінг персоналу як новий тренд на українському ринку HR-послуги : / Л. П. Кондрацька // Економіка. Фінанси. Право. – 2014. – № 11. – С. 11-16.

19. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві / О.О.Кравченко // ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. – 2016. – №3. – С.355-359.

20. Лук'янов В.І. Формування кадрової політики підприємства / В.І.Лук'янов, В.П.Дядченко. – Харків, 2015. – 185-186.

21. Лукашевич В.М. Управление персоналом. Учебное пособие. – Львов: «Новий Світ-2000», 2014. – 501 с.

22. Лук'янченко Н.Д. Формування позиційної кадрової політики підприємства / Н.Д.Лук'янченко, О.А.Дороніна // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2017. – № 4 (43).– С.121-126.

23. Лоянич Я. Розробка HR-стратегії по кроках. Управление персоналом -Украина. 2013. №10. URL: <http://open.kmbs.ua/ua/articles/finance/18677/rozrobka-hr-strategiji-po-kroках>

24. Мамотенко Д.Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах / Д.Ю.Момотенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. Вип. 14. – Ч.3. – С.49-52.

25. Мельничук Д.П. Оптимізація кадрової політики промислового підприємства / Д.П.Мельничук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2014. – № 1 (27). – С.249–256.

26. Миколайчук І.П. Компетентісний підхід в управлінні персоналом Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». / І.П.Миколайчук, Ю.О.Стрижак. – 2016. - №18. – С.53-57.

27. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві : проблеми і перспективи / В.П. Мица // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 6. – С. 165–168.

28. Острянина С.В. Основні принципи кадрової політики : формування і реалізація на підприємствах України / С.В.Острянина, А.В.Дмитренко // Сучасна економіка : актуальні питання, досягнення та інновації. – 2016. – № 44. – С. 12-17.

29. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу. Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Ю. І. Палеха. – К: Ліра-К, 2015. – 338 с.

30. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців [Текст] / Т. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2016. – № 2. – С. 26–34.

31. Професійний розвиток персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/npkntu\\_e/2011\\_17/stat\\_17/25.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2011_17/stat_17/25.pdf)

32. Рульєв В.А. Управління персоналом: Навчальний посібник / В. А. Рульєв, С. О. Буткевич, Т. Л. Мостенська. – Київ : «Кондор», 2013. – 310 с.

33. Саєнко В.Г. Кадрова політика на підприємстві та значення кадрів / В.Г.Саєнко, С.И.Панасейко // Економіка та держава. – 2016. – № 7. – С. 47-51.

34. Салливан Дж. VUCA: новая среда управления талантами и планирования персонала. Режим доступу : <http://hrm.ru/vuca-novaja-sreda-upravlenija-talantami-i-planirovanijapersonala>

35. Соколовський С.А. Аналіз сучасного стану управління процесами формування кадрової політики підприємства / С.А.Соколовський // Scientific Journal «ScienceRise». – 2017. - №3(32). – С.29-32.

36. Недашковська Я.А. Абсентеїзм у менеджменті персоналу [Електронний ресурс] / Я.А.Недашковська – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/17\\_PN\\_2015/Economics/5\\_194631.doc.htm](http://www.rusnauka.com/17_PN_2015/Economics/5_194631.doc.htm)

37. Савельєва В.С. Управління персоналом: навч. посіб. / В.С.Савельєва, О.Л. Єськов. – К.: Професіонал, 2005. – 336 с.

38. Савченко А.Ю. Оцінка кадрового потенціалу в мінливих умовах зовнішнього середовища [Електронний ресурс] / А.Ю.Савченко. — Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/>

39. Стандарт «Investors in people». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://qdc.com.ua/rus/support/hr-support/investors-in-people>

40. Стратегічний кадровий менеджмент [Електронний ресурс]: Підручник онлайн / В.Колпаков, Г.Дмитренко. – Режим доступу: <http://library.if.ua/books/146.html>

41. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С.В.Стрехова // ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС-XXI. – 2012. - № 3-4. –С.67-70.

42. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк. А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – Київ : КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.

43. Управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://libfree.com/198919655menedzhmentupravlinnya\\_personalom\\_balabanova\\_1\\_v.html](http://libfree.com/198919655menedzhmentupravlinnya_personalom_balabanova_1_v.html)

44. Управління персоналом та економіка праці : [навч. посіб.] / [М. І. Погорелов та ін.]; за ред. проф. Погорелова М. І. [та ін.] ; – Харків : Щедра садиба плюс : НТУ «ХП», 2015. – 521 с.

45. Формування кадрової стратегії підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kdu.edu.ua/statti/200961%2859%29/PDF\\_6\\_2009\\_ch1/217.PDF](http://www.kdu.edu.ua/statti/200961%2859%29/PDF_6_2009_ch1/217.PDF)

46. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник. / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2007. – 606 с.

47. Швець Е. А. Шляхи покращення проведення кадрової політики на сучасних підприємствах України / Е.А.Швець // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 244. – С.123-144.

48. Blancero D., Boroski J., & Dyer L. (1996). Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study. *Human Resource Management*, 35, 383-403.

49. Buehner R. Personal management / R.Buehner. – Muenchen-Wien, R.Oldenbourg, 2005.

50. Klein A.L. (1996). Validity and reliability for competency-based systems: Reducing litigation risks. *Compensation and Benefits Review*, 28, 31-37.

51. Mirabile R.J. Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, august. – 1997.

52. Slivinski L., Donoghue E., Chadwick M., Ducharme F.A., Gavin D.W., Lorimer A., McSheffrey R., Miles J., & Morry G. (1996). The wholistic competency profile: A model. Ottawa: Staffing Policy and Program Development Directorate, Public Service Commission of Canada.

**ДОДАТКИ**