

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Механізм реалізації кадрової стратегії підприємства в нестабільних умовах функціонування підприємства»

(за матеріалами КП «РЕВНА», Чернігівська обл., м. Семенівка)

Студентки 5 курсу 2 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Управління
бізнесом» першого
(бакалаврського) рівня

Карпеко Олени
Сергіївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Миколайчук Ірина
Павлівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА 5

 1.1. Сутність та різновиди кадрових стратегій на підприємстві..... 5

 1.2. Методичні підходи до розробки та реалізації кадрової стратегії підприємства..... 10

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ В КП «РЕВНА»..... 19

 2.1. Діагностика стану кадрової роботи в комунальному підприємстві..... 19

 2.2. Оцінка результативності реалізації кадрової стратегії в комунальному підприємстві 28

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ КП «РЕВНА»..... 33

 3.1. Обґрунтування методичних підходів до процесу розробки та реалізації кадрової стратегії підприємства..... 33

 3.2. Прогнозна оцінка результативності реалізації кадрової стратегії в комунальному підприємстві 40

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 44

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 46

ДОДАТКИ 50

ВСТУП

Актуальність теми нині є найбільш прогресивним підходом, оскільки система управління персоналом саме на стратегічному рівні може одночасно враховувати цілі розвитку компанії, перетворення її зовнішнього середовища в цілому та ринку праці зокрема, визначати потреби змін у кадровому потенціалі підприємства і дотримуватися принципу довгострокових відносин працівників з підприємством, орієнтованих на їх особистісний розвиток.

Найголовніше в стратегії – це розуміння, завдяки чому підприємство зможе успішно реалізовувати свої плани та завдання, зберігаючи та збільшуючи при цьому свою конкурентну перевагу. Своєчасне та наукове формулювання кадрової стратегії, дозволить підприємствам зберегти наявний кадровий потенціал та підвищити ефективність його стимулювання та використання в нестабільних умовах функціонування підприємства, в умовах фінансово-економічної кризи чи проблем із системою управління персоналом.

У дослідженні проблематики кадрової стратегії присвячено праці багатьох відомих дослідників – іноземних та вітчизняних, а саме: М.Армстронг, В.Авер'янова, Г.Атаманчук, В.Борденюк, С.Вдовенко, О.Князева, Г.Леліков, Т.Моршенюк, В.Малиновський, Т.Мотренко, С.Серьогін, О.Оболенський та інших фахівців у сфері управління персоналом.

Однак проблема формування різноманітних підходів та механізмів кадрової стратегії залишається актуальною і потребує подальшого вирішення. Варто зазначити, що питання із формування та подальшої реалізації ефективної кадрової стратегії, необхідності актуалізації її складових елементів у процесі стратегічного управління персоналом підприємства залишаються досить дискусійними.

Метою дослідження є реалізація кадрової стратегії підприємства для підвищення ефективності діяльності підприємства в нестабільних умовах функціонування.

Відповідно до поставленої мети було визначено наступні **завдання**:

- визначити сутність та різновиди кадрових стратегій на підприємстві;
- обґрунтувати методичні підходи до розробки та реалізації кадрової стратегії підприємства;
- виконати діагностику стану кадрової роботи в комунальному підприємстві;
- оцінити результативність реалізації кадрової стратегії в комунальному підприємстві;
- обґрунтувати методичні підходи до процесу розробки та реалізації кадрової стратегії підприємства;
- виконати прогнозну оцінку результативності реалізації кадрової стратегії в комунальному підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти механізму реалізації кадрової стратегії в складних умовах функціонування підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом КП «Ревна», Чернігівська обл., м. Семенівка.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, системний аналіз, графічне моделювання, індукція та дедукція, аналогія, метод системного підходу, SWOT та PESTLE-аналізи.

Практичне значення роботи пов'язане з можливістю застосування запропонованих та економічно обґрунтованих заходів у діяльності підприємства. Втілені в роботі кадрові стратегії можуть бути використані підприємствами, які мають проблеми з плинністю персоналу та якістю обслуговування клієнтів в сфері житлово-комунального господарства.

Структура та обсяг роботи. Робота викладена на 45 сторінках, в т.ч. містить 10 таблиць та 5 рисунків; список використаних джерел нараховує 40 джерел, а також робота містить 5 додатків, розміщених на 6 сторінках.

Інформаційні джерела дослідження (первинні і вторинні) - монографії, енциклопедії, наукові роботи, звіти з досліджуваного підприємства, онлайн-джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та види кадрових стратегій на підприємстві

Сучасні умови, що характеризуються швидкими змінами зовнішнього середовища, вимагають нових підходів до формування та реалізації корпоративної стратегії.

Водночас персонал є важливим ресурсом для забезпечення досягнення стратегічних цілей компанії в умовах, що змінюються, і саме персонал має стати основою стратегічного розвитку. Тому сьогодні існує необхідність створення ефективних механізмів управління персоналом у тісному взаємозв'язку із загальними стратегіями, що зумовлює актуальність теоретичних і практичних досліджень процесів формування ефективних кадрових стратегій [1].

На основі вивчення наукових праць уточнено поняття кадрової стратегії. Кадрова стратегія була встановлена як один із найважливіших елементів загальної стратегії підприємства, де йдеться про вирішальну роль персоналу в реалізації стратегічних цілей.

Формуванням самої кадрової стратегії вважається розкладання стратегії у вигляді стратегічних орієнтирів і методів їх реалізації, ключових показників ефективності, які є стратегічними орієнтирами для співробітників компанії. Визначено, що підприємство може розробляти та реалізовувати різні кадрові стратегії залежно від рівня стійкості та рівня зростання кількості працюючих на ньому персоналу.

Акцентовано увагу на формуванні кадрової стратегії підприємства в умовах нестабільного функціонування підприємства: аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх резервів, недоліків в управлінні персоналом; розробка

стратегічних альтернатив, вибір та затвердження стратегій, організація процесу реалізації стратегії та моніторинг її реалізації.

Функціонування та розвиток підприємства в сучасних умовах вимагали створення низки взаємопов'язаних стратегій: стратегія кадрового забезпечення; стратегія мотивації; стратегія розвитку людських ресурсів; стратегія організації праці та відносин з працівниками [2].

Узагальнюючи науковий підхід, можна сформулювати наступне визначення: «кадрова стратегія — це система ресурсних, функціональних, економічних, соціально-психологічних заходів, спрямованих на формування та управління трудовим потенціалом підприємства відповідно до поставлених цілей» [7].

Інструментом реалізації кадрової стратегії є кадрова політика, а також відповідні їй процедури і правила.

Водночас вибір такого типу кадрової стратегії є надзвичайно важливим завданням, яке найбільш повно відповідає обраній стратегії розвитку підприємства в цілому та спрямовує персонал на ефективну роботу в рамках встановлених пріоритетів.

Тому важливим її аспектом є дослідження альтернативних підходів до класифікації кадрової стратегії та вибір найбільш релевантних критеріїв відповідно до поточного стану та цілей підприємства. Існує кілька підходів до класифікації кадрової стратегії організації на основі різних ключових елементів. Вивчення наукових досліджень дало змогу виділити наступні класифікаційні ознаки кадрових стратегій, які згруповані в табл. 1.1.

Проблемно-цільовий підхід передбачає визначення цілей, формування і реалізацію програми дій, спрямованих на досягнення цих цілей і взаємозв'язок у часі і просторі завдань і тих, хто їх виконує, оперативне управління ними і контроль отриманих результатів. на кожному етапі розвитку [3]. У цій класифікації недостатньо уваги приділено деталям кадрової політики в залежності від стратегічного вибору підприємства.

Підходи до класифікації кадрової стратегії підприємства

Назва підходу	Класифікаційні ознаки
1. Проблемно-цільовий	- стратегія підприємництва; - стратегія динамічного зростання; - стратегія прибутку; - стратегія ліквідації; - стратегія зміни курсу підприємства.
2. Підхід, заснований на взаємодії співробітника і організації	- споживча стратегія ; - партнерська стратегія; - ідентифікаційна стратегія; - ідеалістична стратегія
3. Підхід з позицій життєвого циклу	- стратегія на стадії зародження організації; - стратегія на стадії розвитку організації; - стратегія на стадії зрілості; - стратегія на стадії старіння.
4. Маркетинговий підхід	- наступальна; - наступально-оборонна (стратегія стабілізації); - оборонна (стратегія виживання).
5. Підхід з позицій кадрової політики	- активна; - пасивна ; - реактивна; - превентивна.

Джерело: складено автором на основі даних [10]

Підхід, заснований на взаємодії працівника і організації, передбачає, що ставлення співробітників до організації виявляється в таких характеристиках, як ділова активність і особливості організаційної поведінки, а також ставлення керівників усіх рівнів управління до персоналу [4] .

Співвідношення різних пропорцій цих якостей породжує чотири типи стратегій, які виникають у процесі реалізації кадрової стратегії підприємства.

Крім того, основним недоліком цього підходу є те, що кадрова стратегія розробляється без урахування загальної стратегії підприємства і орієнтується виключно на формування відносин всередині організації. Розрізняють чотири типи кадрових стратегій залежно від життєвого циклу підприємства: на стадії зародження, зростання, зрілості та занепаду. Однак цей підхід не описує інструменти реалізації запропонованих стратегій через набір функцій управління персоналом, а також мотиваційних заходів.

HR-стратегія повинна розроблятися в тісній взаємодії з маркетинговою та конкурентною стратегією підприємства. При цьому основна увага приділяється залученню та використанню працівників за певними спеціальностями (вузькими, широкими) та рівнем кваліфікації (максимально високий, високий, середній).

У процесі розробки стратегії управління персоналом компетентної організації слід враховувати її основні можливості, які формують відмінні риси підприємства, які важко копіювати та задовольняють першочергові потреби споживачів і забезпечують вихід на різноманітні ринки.

Формуючи стратегію розвитку, компетентне підприємство має спиратися не тільки на компетенції, якими воно вже володіє, а й передбачати їх подальший розвиток або надання нових здібностей [5].

Дослідження основних методів класифікації кадрових стратегій дозволило зробити висновок, що різні вчені приділяють увагу різним аспектам менеджменту. Зокрема, можна визначити такі основні чинники: зміст стратегічних цілей підприємства, специфіку кадрової політики, рівень кадрового складу підприємства, етапи життя підприємства, особливості маркетингової політики.

Кожен із поглядів доповнює інші, а багатовимірність підходів дозволяє підприємству обрати стратегію за кількома критеріями, які найбільш повно відповідають стратегічній позиції та стану виробничого потенціалу підприємства.

Основними вимогами до розробки кадрової стратегії нині є:

- зв'язок зі стратегією розвитку компанії, за даним визначенням – це кадрове забезпечення реалізації цієї стратегії;
- гнучкість – вона має бути, з одного боку, стабільною, з іншого – динамічною, тобто коригуватися відповідно до змін тактики підприємства, виробничо-економічної ситуації. Стійкими повинні бути ті його сторони, які орієнтовані на врахування інтересів персоналу і пов'язані з організаційною культурою підприємства;

Класифікація кадрових стратегій за стадіями життєвого циклу підприємства

№ з/п	Стадія розвитку	Варіації кадрових стратегій
1	«Розвиток»	<ul style="list-style-type: none"> — залучення, відбір та оцінка персоналу; — розробка програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу; — підвищення рівня заробітної плати; — поліпшення умов і організації праці; — підвищення рівня мотивації і стимулювання персоналу; — розширення пакета соціальних послуг; — формування сприятливого морально-психологічного клімату, що сприяє творчості; — постійне підвищення кваліфікації; — - забезпечення можливостей службового і наукового зростання.
2	«Зрілість»	<ul style="list-style-type: none"> — підвищення рівня кваліфікації працівників (відповідно до їх особистих можливостей і за виробничої необхідності) — проводиться на основі існуючих заходів; — рівень заробітної плати носить стабільний характер; — використання внутрішніх трудових ресурсів; — мотивація та стимулювання персоналу здійснюється за стандартними програмами без будь-яких нововведень; — планування і розвиток кар'єри відбуваються за розробленою технологією; — внутрішнє переміщення; — перенавчання працівників; — посилення соціальних гарантій; — - організація виходу на пенсію.
3	«Спаду»	<ul style="list-style-type: none"> — скорочення фонду оплати праці в цілому, і зменшення рівня заробітної плати працівників за категоріями; — невідповідність між фондом оплати праці та чисельністю персоналу за категоріями; — організація масових звільнень і допомога в працевлаштуванні; — стимулювання дострокового виходу на пенсію за умов збереження найбільш цінної частини персоналу, що відповідає майбутнім умовам роботи; — - перекваліфікація працівників.

Джерело: складено за [12]

Встановлено, що кадрова стратегія підприємства є одним з найвагоміших інструментів реалізації загально корпоративної стратегії.

Кожна загальна стратегія включає чіткі відмінності по відношенню до формуючих систем та використання потенціалу підприємства, важливою частиною якого є саме кадровий потенціал.

1.2. Методичні підходи до розробки та реалізації кадрової стратегії підприємства

Реалізація стратегії традиційно вважається одним із головних завдань системи управління. Реалізація стратегії та формулювання стратегії – це два механізми, які дуже тісно пов'язані один з одним. Існують різноманітні інструменти реалізації стратегії, які широко використовуються на практиці та заслуговують на увагу.

Дослідження показують, що ефективне вирішення будь-яких виробничо-управлінських проблем неможливо без стратегічного бачення наслідків прийнятих рішень. Це твердження повною мірою відноситься і до проблем управління персоналом. Оптимізація зайнятості, забезпечення необхідними людськими ресурсами для потреб виробництва можливі лише за умови розробки організацій стратегії управління персоналом [11, с. 164-166].

Для розробки стратегії необхідна спільна робота багатьох людей, тому у великих західних фірмах для цього часто створюють спеціальні групи з 10-15 осіб, що складаються з керівників основних підрозділів і висококваліфікованих спеціалістів, представників команд, зовнішніх консультанти, та їх зусиллями розробляють ключові принципи стратегії, її альтернативні моделі та сценарії розвитку подій.

Першим кроком на шляху до формування кадрової стратегії є розробка кадрової концепції. Кадрова концепція – це основні принципи кадрової роботи, «місія», пов'язана з кадровою підсистемою підприємства. Він повинен відображати фундаментальні принципи, якими кадрова служба і керівництво компанії керуються в усьому, що стосується найму, звільнення, просування по службі, ротації, підвищення кваліфікації та інших дій, спрямованих на забезпечення реалізації загальної стратегії компанії і найбільш оптимальне використання людських ресурсів. Кадрова концепція повинна бути тісно пов'язана з місією організації і створювати основу для її успішної реалізації [34, с.128].

Наступним кроком у формуванні кадрової стратегії є розробка стратегічних цілей роботи з персоналом. Менеджери, які займаються формуванням стратегії, повинні чітко розуміти, що місія організації, або в даному випадку кадрова концепція, залишиться лише добрим наміром і чудовою ідеєю, якщо її не втілити в конкретні довгострокові плани.

Необхідно чітко визначити, які конкретні показники в кадровій роботі повинні бути досягнуті і в який термін для досягнення цілей, викладених у кадровій концепції. Як і кадрова концепція, стратегічні цілі роботи з персоналом повинні формуватися в рамках і для виконання загальнокорпоративних цілей і, зрештою, місії організації.

Третім кроком у формуванні кадрової стратегії є аналіз можливостей і обмежень, які існують на підприємстві та в навколишньому середовищі, тобто аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Аналіз внутрішнього середовища організації дасть можливість відповісти на питання, на які ринки праці організації необхідно виходити і в якій кількості залучати додаткових працівників, якщо таке залучення необхідно для забезпечення стратегічних цілей; чи є потреба у скороченні, перепідготовці та підвищенні кваліфікації персоналу; як мотивувати співробітників підвищувати свою продуктивність. Для цього, насамперед, необхідно оцінити наявні трудові ресурси та виявити можливості для більш оптимального розташування персоналу, а також визначити можливі прорахунки в системі мотивації та соціального забезпечення персоналу [33, с.339].

Заключним етапом творчої частини процесу формування кадрової стратегії підприємства є вибір варіанта кадрової стратегії. Від того, наскільки сумлінно і відповідально менеджери підійшли до всіх попередніх етапів, багато в чому залежить якість виконання цього етапу, як і успіх всього процесу формування стратегії в цілому. Вибір стратегічної альтернативи базується на кадровій концепції організації.

При розробці стратегії управління персоналом слід враховувати досягнутий, сформований рівень за всіма зазначеними напрямками діяльності

підприємства, а також аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та факторів, що впливають на їх зміну [32].

Безпосередні обов'язки щодо розробки стратегії управління персоналом керівництво компанії покладає на вищі та виконавчі органи управління організацією [35, с. 67].

Стратегія управління персоналом повинна враховувати певні фінансові, матеріальні та соціальні обмеження його функціонування.

Фінансові обмеження зумовлені лімітом коштів на утримання персоналу. Оскільки ці кошти можуть бути спрямовані на різні цілі підприємства (підвищення оплати праці всіх працівників або окремих їх категорій, розширення чисельності працівників при збереженні встановленого рівня оплати праці, придбання оргтехніки тощо), то фінансові ліміти значно на неї впливають.

Матеріальні обмеження стосуються наявної інфраструктури організації (приміщення, обладнання, засоби механізації праці тощо).

Соціальні обмеження є результатом загальних тенденцій розвитку ринку праці в країні та регіонах, соціальної політики держави, вимог профспілкових організацій до роботодавців тощо [17, с.45].

Як стверджують науковці [32], на формування стратегії управління персоналом впливає організаційна структура служб управління персоналом: їх внутрішня структура, професійний склад працівників, ступінь централізації кадрових служб. Також формування стратегії залежить від відносин між організацією та зовнішнім середовищем.

Розробка стратегії управління персоналом, яка ґрунтується на стратегії динамічного зростання, передбачає поетапне визначення мети, критеріїв і показників ефективності, обмежень (фінансових, матеріальних, соціальних), організаційної структури служб управління персоналом, а також зв'язки системи із зовнішнім середовищем (рис. 1.2).

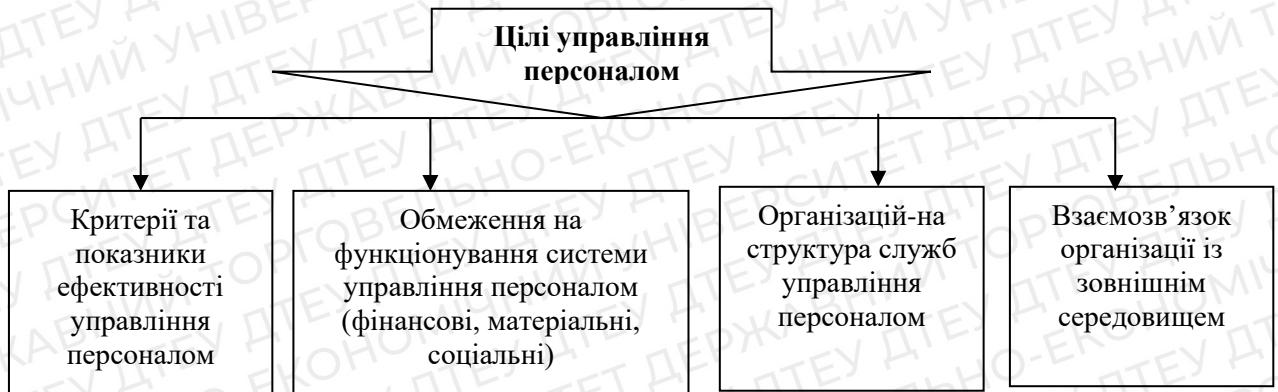


Рис. 1.2. Схема розробки стратегії управління персоналом організації

Джерело: складено за [29, с. 211]

Реалізація кадрової стратегії є важливим етапом процесу стратегічного управління. Метою процесу реалізації стратегії є забезпечення узгодженої розробки та реалізації стратегічних планів структурних підрозділів організації в цілому та системи управління персоналом. Інструментами реалізації кадрової стратегії є кадрове планування, плани розвитку персоналу, включаючи навчання та кар'єрне просування, вирішення соціальних проблем, мотивація та оплата праці.

Реалізація кадрової стратегії включає два етапи: впровадження стратегії та стратегічний контроль.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства складається з двох частин:

- аналіз макросередовища (стан економіки та загальна тенденція на ринку праці, правове регулювання у сфері праці, політичні процеси тощо);
- аналіз найближчого оточення (місцевий ринок праці, кадрова політика конкурентів тощо).

Аналіз внутрішнього середовища дозволяє виявити стан і перспективи розвитку персоналу, стиль управління, стан техніки та організаційної культури. Найважливішим елементом аналізу внутрішнього середовища в стратегічному управлінні персоналом є аналіз місії та цілей організації.

Кожній із зазначених маркетингових стратегій відповідає певний тип кадрової стратегії. Водночас реалізація певного типу стратегії управління персоналом вимагає від менеджерів певного набору якостей.

Розробка стратегії управління персоналом організації є досить складною задачею, в якій центральне місце посідає проблема досягнення стратегічної сумісності між основною стратегією підприємства та стратегією управління персоналом [28].

З цього приводу цікавим є погляд зарубіжних учених, які виділяють три підходи до розробки стратегії управління персоналом:

- універсальний підхід передбачає, що певні напрями політики та практики відділу управління персоналом (служби управління персоналом) обов'язково призводять до високої якості роботи незалежно від конкретної стратегії, а завдання полягає у пошуку цих напрямів;

- підхід збігу або відповідності полягає в тому, що на різних підприємствах повинні існувати різні політика і практика кадрових служб залежно від стратегії організації та її зовнішнього середовища - що відповідає розглянутому вище підходу вітчизняних науковців щодо співвідношення між стратегією управління персоналом і загальною стратегією підприємства;

- ресурсний підхід припускає, що жоден із перерахованих вище підходів не є достатнім, що кожна організація та її співробітники є унікальним явищем, а отже кадрова політика та практика, які призводять до високої якості роботи, мають бути унікальними, розробленими лише для цього підприємства [4].

Кадрову стратегію можна розділити на три основні складові - стратегічну, особисту та інструментальну. Стратегічна складова пов'язана з розробкою бачення розвитку підприємства, визначенням цілей та їх збалансуванням, організацією та плануванням роботи.

Особистісний – з управлінською компетентністю конкретних керівників. Інструментальний – з набором технологій, що дозволяють ефективно реалізувати стратегію (рис. 1.3).

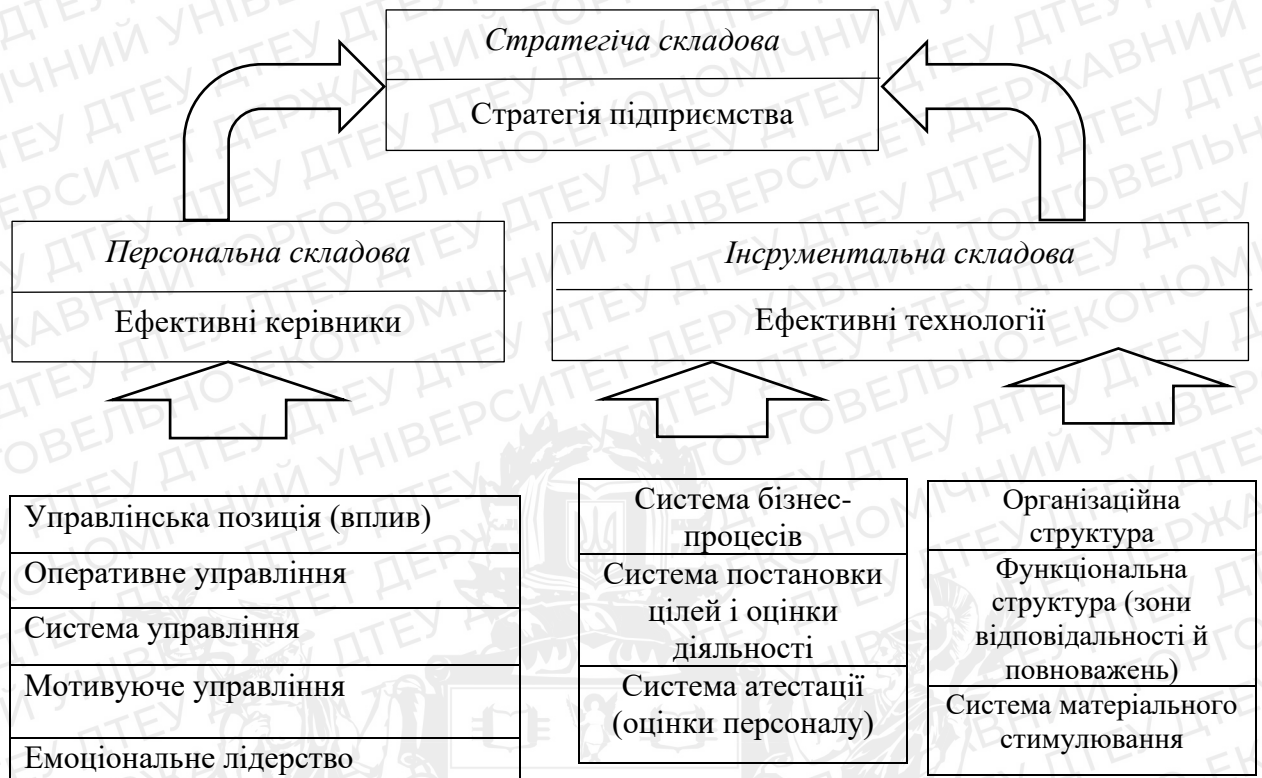


Рис. 1.3. Складові процесу формування стратегії

Джерело: розроблено автором

Процес створення персональної стратегії складається з наступних етапів [38]:

- визначення вимог відповідності до робочих станцій, визначення структури персоналу (дозволяє визначити джерела набору, навчання, планування курсів тощо)
- аналіз структури зайнятості за статтю, віком. Певні частки у зайнятості жінок вказують на сферу розвитку та утримання соціальних об'єктів, охорони здоров'я, безпеки під час відпустки по вагітності та пологах, звільнення у зв'язку з встановленням опіки тощо.
- визначення потреби в персоналі – орієнтована на кількість працівників, необхідних для реалізації стратегічної діяльності компанії,
- прогнозування пропозиції кадрів – прогнозування майбутніх змін у структурі ринку праці. Він враховує два джерела пропозиції робочої сили: внутрішні (кількість і структура наявних працівників) і зовнішні (безробітні,

які бажають працевлаштуватися, випускники училищ і технікумів, особи, які змінюють роботу).

- планування та навчання розвитку персоналу – включає внутрішні тренінги та зовнішні семінари, дистанційні курси, конференції, групові тренінги,

- розробка ефективної системи стимулювання – така система допомагає в прийнятті рішень, плануванні та контролі. Він складається з факторів мотивації, системи завдань, витрат праці та участі працівників,

- визначення витрат, понесених у сфері управління людськими ресурсами - в основному витрати на наймання, навчання, винагороди та премії,

- впровадження ефективної системи контролю – з метою виявлення помилок та вдосконалення системи.

Створення HR-стратегії означає ретельний аналіз сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз — процес, також відомий як SWOT-аналіз. Кожен бізнес відрізняється, але більшість дотримується таких кроків:

1. Зрозумійте бізнес і його цілі

Спілкуйтеся з людьми в організації, щоб отримати повне розуміння минулих досягнень компанії, продуктів і послуг, які вона пропонує сьогодні, і того, чого вона сподівається досягти в майбутньому.

2. Оцінити кваліфікацію працівників.

Перегляньте ефективність співробітників, резюме, історію проектів і поточне навчання, щоб оцінити колективний рівень навичок робочої сили.

3. Проведіть аналіз прогалин.

Визначте, чи мають співробітники те, що потрібно для максимізації продуктивності, чи потрібні інвестиції в додаткові ресурси.

4. Оцініть стратегію талантів.

Регулярні перевірки винагороди, пільг, робочого середовища та залучення працівників можуть допомогти роботодавцям конкурувати за нових талантів і утримувати цінних працівників.

5. Розвивайте наявних співробітників. Якщо працівник виглядає готовим до нового виклику або має навички, що виходять за межі його поточної ролі, створіть план розвитку, який дозволить йому рости разом з бізнесом.

6. Обмеження в торгівлі. З'ясуйте першопричину того, чому люди покидають організацію, і створіть комплексний план вирішення проблеми та запобігання нестачі робочої сили.

7. Плануйте подальші дії заздалегідь. Знання того, які співробітники можуть легко зайняти інші посади, якщо вони звільняться, допомагає зменшити збої, коли хтось раптово залишає організацію.

8. Покладайтеся на аналітику. Історія винагород, плинність кадрів, залученість співробітників та інші кадрові показники можуть керувати стратегічними рішеннями.

9. Створіть заяву про місію та бачення.

Заяви про місію та бачення підсумовують стратегію управління персоналом і служать лакмусовим папірцем для всіх наступних політик і рішень [11].

Процес розробки HR-стратегії може мати кілька обмежень. Вони включають:

1. Погано визначені цілі та завдання: стратегію управління персоналом може бути важко реалізувати, якщо цілі та завдання організації не визначені чітко. Без чіткого розуміння бажаних результатів організації важко розробити HR-стратегію, яка дозволить успішно досягти цих цілей.

2. Недостатньо ресурсів: щоб HR-стратегії були успішними, потрібні ресурси. Якщо організація не має ресурсів для впровадження HR-стратегії, стратегії буде важко бути ефективною.

3. Відсутність залученості співробітників: залученість співробітників є ключем до успішної реалізації HR-стратегії. Якщо співробітники не інвестують у стратегію, вона навряд чи досягне успіху.

4. Відсутність гнучкості: HR-стратегії, які недостатньо гнучкі, щоб адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі або внутрішній структурі, можуть бути неефективними [39].

Для кадрової стратегії важливо вміти адаптуватися до мінливих обставин. Тому класифікацію кадрових стратегій доцільно доповнити ознакою залежності від загальної стратегії організації (Додаток А).

Ефективна кадрова стратегія є однією з рушійних сил стратегічного розвитку підприємства, оскільки персонал вважається найбільш ефективним внеском у розвиток підприємства в умовах ринкової економіки. Встановлено, що кадрова стратегія – це система ресурсних, функціональних, економічних та соціально-психологічних.

Ефективна кадрова стратегія є однією з рушійних сил стратегічного розвитку підприємства, оскільки персонал вважається найбільш ефективним внеском у розвиток підприємства в умовах ринкової економіки. Встановлено, що кадрова стратегія – це система ресурсних, функціональних, економічних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на формування та управління корпоративним трудовим колективом підприємства для досягнення поставлених цілей. Додаткова класифікація кадрових стратегій у контексті загальної корпоративної стратегії дозволить систематизувати важелі та елементи управління персоналом для досягнення довгострокових цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ В КП «РЕВНА»

2.1. Діагностика стану кадрової роботи в комунальному підприємстві

КП «Ревна» — побутове комунальне підприємство, основним видом діяльності якого є збір, очищення та постачання води, надання житлово-комунальних послуг.

Комунальне підприємство КП «Ревна» засноване 9 серпня 2004 року. Підприємство зареєстроване за адресою: Україна, 15400, Чернігівська область, Семенівський район, місто Семенівка, вул. Калинова, буд.3.

Відповідно до КВЕД основним видом господарської діяльності підприємства є 6.00 — збір, очищення та постачання води. Керівник Субота В.І. Розмір статутного капіталу – 2,0 млн. грн.

Місія компанії – обслуговувати клієнтів шляхом надання послуг з очищення та водопостачання для досягнення найвищих стандартів життя та піклування про довкілля, надання житлово-комунальних послуг та спілкування з клієнтами.

Бачення: прагнення стати еталоном європейської компанії, яка відповідає зростаючим вимогам клієнтів, приділяючи особливу увагу навколишньому середовищу та умовам праці.

Призначення:

- надання якісних послуг з очищення та водопостачання, що забезпечують гідну якість життя споживачів;
- формування культури водоспоживання;
- збереження водойм;
- прагнення бути серед кращих підприємств, що надають послуги з водопостачання, як у сфері надання послуг, так і щодо природи, з якою підприємство взаємодіє під час своєї діяльності.

Штат КП «Ревна» налічує 45 осіб, також на підприємстві працюють працівники на громадських роботах, громадських роботах та працівники альтернативної служби.

Персонал підприємства поділяється на різні відділи (рис. 2.1).

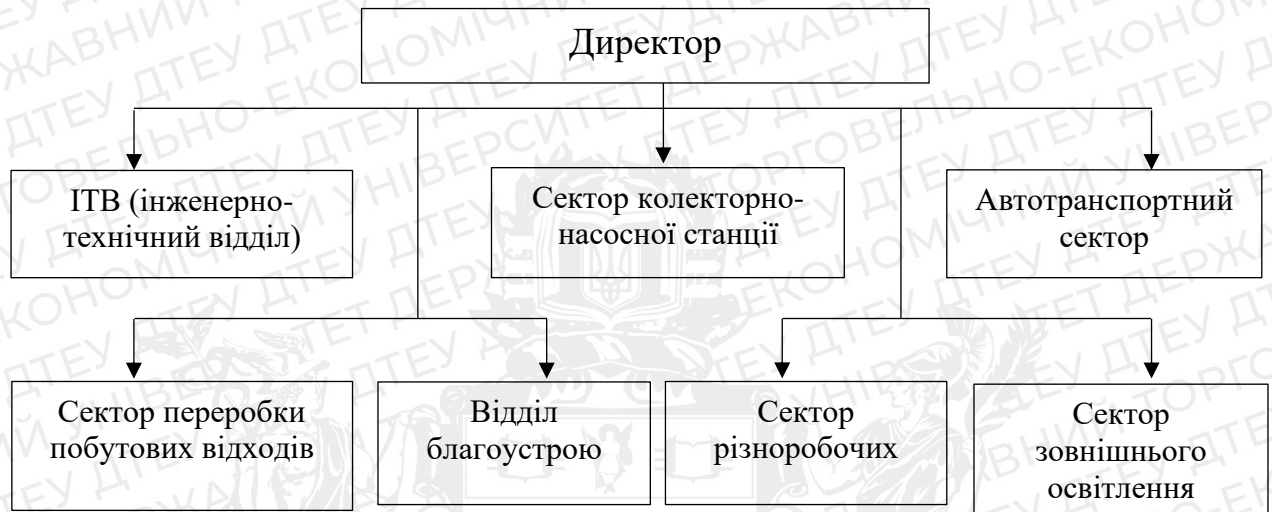


Рис. 2.1. Схема організаційної структури управління КП «Ревна»

Джерело: складено автором на основі даних [10]

Як показано на рис.2.1, працівники КП «Ревна» задіяні в різних сферах та дільницях, кожна зі своїм штатним складом. До складу ІТР (інженерно-технічних робітників) входять керівні посади, максимальна кількість посад, таких як: директор, головний інженер, головний бухгалтер, , інженер з охорони праці, приймальник замовлень кладовища, економіст категорії, бухгалтер, майстер, інженер з ремонту, старший інспектор з кадрів, механік автомобільної колони гаража, сестра медична.

Автотранспортний цех включає таких працівників, як трактористи, водії, машиністи екскаватора, машиністи автовишки та охорона.

До складу колекторно-насосної станції входять слюсарі-ремонтники.

Дільниця зовнішнього освітлення включає електромонтерів з ремонту повітряних ліній електропередач.

Дільниця благоустрою включає дорожніх робітників, вантажників, прибиральники територій.

Персонал дільниці переробки побутових відходів складається із сторожа, обліковця, тракториста, машиніста екскаватора та робітників з благоустрою. Утримання кладовища забезпечується за допомогою прибиральників територій кладовища та землекопів [8].

Ефективність роботи КП «Ревна» можна визначити за допомогою проведення аналізу фінансового стану. Дані отримані з фінансової звітності КП «Ревна» та наведені в табл. 2.2

Таблиця 2.2

**Динаміка показників фінансового стану підприємства
в 2020-2021 роках**

Показники	Звітні роки			Відх., +/-		Тенденції очікуваних змін
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019 р.	2021/ 2020 р.	
1	2	3	4			5
1. Неплатежі	4137	4 239	5627	102	1388	Спостерігається негативна тенденція, оскільки показник збільшується.
2. Коефіцієнт незалежності	0, 410	0,522	0,420	0,112	-0.102	У 2020р. показники нормативні, у 2021 р. значення коефіцієнту < 0,5 менше нормативного
3. Коефіцієнт фінансової стійкості	0, 4	0,522	0,420	0,122	0,102	Показник < 0,7, значення нижче норми, тому фінансове становище нестійке
4. Коефіцієнт ділової активності	0, 143	0,210	0,156	0, 067	-0, 054	Показники дуже низькі, тенденція спадання
5. Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	-0, 004	-0,001	-0,003	-0, 005	-0, 004	Неефективне використання майна
6. Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	-0, 004	-0,001	-0,003	-0, 005	-0, 004	Спостерігається неефективне використання власних коштів
7. Загальний коефіцієнт покриття по балансу	1,113	1,814	1,216	0, 701	-0, 598	Значення є достатнім > 1, отже тенденція позитивна.

Джерело: складено автором на основі даних наданих підприємством

Чистий прибуток компанії дуже сильно впав у 2020 р., у 2021 р. Комунальне підприємство виграла тендер на суму 1 196 000 грн від міської державної адміністрації, що підвищило фактичні доходи компанії.

Таким чином, з проведеного аналізу стає очевидним, що фінансовий стан підприємства не є дуже втішний, оскільки ефективність використання фінансових ресурсів та рентабельність власного капіталу є від'ємною, що свідчить про неефективне використання майна та власних коштів. Причиною цього є нестабільне функціонування підприємства та ситуація в країні в цілому. Більшість комунальних підприємств в Україні є збитковими, це пояснюють відсутністю відшкодування різниці тарифів з державного бюджету. На фінансовий стан впливає також і кадрова стратегія, тож, пропонуємо її проаналізувати.

На фінансовий стан компанії впливає ряд зовнішніх чинників, тому варто їх визначити за допомогою PESTLE-аналізу (додаток В).

Проаналізуємо профіль середовища компанії (табл. 2.3)

Отже, найбільше на компанію впливають внутрішні фактори, до яких ми також можемо віднести кадрову політику.

Проаналізуємо конкурентоспроможність компанії за допомогою методу SWOT-аналізу (додаток А - матриця SWOT-аналізу).

Отже, мною були проаналізовані фінансові показники компанії, а також фактори впливу зовнішнього середовища та конкурентоспроможність компанії. Вважаю доцільним перейти до аналізу кадрової стратегії підприємства.

Кадрова політика КП «Ревна» формується керівництвом підприємства і ґрунтується на таких ключових принципах, як: законність, економічність, системність та відповідність. Вона забезпечує планування потреб у персоналі, встановлення та інтеграцію правил і обов'язків працівників відповідно до трудового законодавства, а також використання кадрового потенціалу, що є в розпорядженні підприємства.

Таблиця 2.3

Профіль середовища КП «Ревна»

Фактори	Оцінка ступеня впливу фактору, O_v	Напря впливу фактору (+,-) B	Значущість факторів для розвитку підприємств галузі, $З_\phi$	Інтеграль- ний показник $I_p =$ $O_v \times B \times З_\phi$
1	2	3	4	5
1. Макросередовище				
– жорстка податкова політика	3	-1	3	-9
– постійна зміна законодавства	3	-1	3	-9
– розвиток інфляції	3	-1	2	-6
– недоскональна економічна політика	2	-1	3	-6
– погіршення демографічної ситуації	3	-1	2	-6
– зниження народжуваності	2	-1	2	-4
– зниження культурного рівня	2	-1	2	-4
– забруднення оточуючого середовища	3	-1	3	-9
– втілення нових технологій	3	+1	3	9
– нові продукти	3	+1	3	9
– наявність природних ресурсів	2	+1	2	4
– високий науково-технічний потенціал	2	+1	3	6
Оцінка впливу факторів				$\Sigma = -25$
2. Ділове оточення				
– пасивне відношення до продукції	3	-1	3	-9
– необмежені можливості споживача по вибору продавців аналогічного товару	2	-1	2	-4
– можливість потенційних споживачів	2	-1	2	-4
– налагодження нових господарських зв'язків	3	+1	2	6
Оцінка впливу факторів				$\Sigma = -11$
3. Внутрішнє середовище				
– відсутність чітких стратегічних напрямлень розвитку	3	-1	3	-9
– слабка система моніторингу конкурента	3	-1	2	-6
– низькі маркетингові можливості	3	-1	2	-6
– низькі фінансові можливості	3	-1	3	-9
– висока плинність кадрів	2	-1	2	-4
– неефективна організаційна структура апарату управління на підприємстві	3	-1	2	-6
– недостатній рівень кваліфікації керівників	3	-1	3	-9
Оцінка впливу факторів				$\Sigma = -50$

Джерело: складено автором на основі даних наданих підприємством

Результати SWOT-аналізу для КП «Ревна»

Сильні сторони(S)	Слабкі сторони(W)
1. Наявність поверхневих та підземних джерел водопостачання.	1. Зношеність систем водопостачання. (37,4 % водопровідних мереж до загальної їх протяжності знаходяться у ветхому та аварійному стані).
2. Наявність водозабірних потужностей.	2. Низький рівень доходів населення.
3. Потенційна привабливість ринку житлових послуг для приватного бізнесу.	3. Низька ефективність системи мотивації персоналу.
4. Наявні альтернативні комунальним підприємствам приватні структури різних організаційно-правових форм, здатні надавати відповідні послуги).	4. Відсутність моніторингу та аналіз конкурентів на ринку.
Можливості(O)	Загрози(T)
1. Збільшення попиту серед нових клієнтів	1. Нестабільна економічна ситуація в країні
2. Збільшення кількості персоналу для покращення наданих послуг підприємством.	2. Відсутність державної стратегії розвитку водогосподарського комплексу України.
3. Розвиток нових видів послуг. Впровадження нових технологій у діяльності підприємства	3. Прихід на ринок України нових великих конкурентів

Джерело: складено автором на основі даних наданих підприємством

Кадрова політика підприємства відображається в таких документах, як: колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, трудові договори та корпоративна культура.

Стиль управління підприємством відрізняється своєю авторитарністю, що відбивається на багатьох елементах кадрової політики. Наприклад, керівник відповідає за набір персоналу, а також призначення на посаду і звільнення з посади. Заступники керівника підприємства, керівники та спеціалісти підрозділів апарату управління і структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділів, відділень, дільниць, та інших аналогічних підрозділів підприємства), а також майстри призначаються керівником самостійно.

Оплата праці за виконану роботу працівникам відбувається на КП «Ревна» за такими формами: відрядна; погодинна; інші.

Оплата за роботу здійснюється за тарифною структурою:

- погодинних тарифних ставок (для робітників – погодинників)
- відрядних розцінок (для робітників – відрядників)
- місячних посадових окладів (для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців) [7].

Нормування праці робітників здійснюється на основі діючих галузевих і міжгалузевих норм. Мінімальна тарифна ставка робітника 1 розряду встановлюється в розмірі не менше 140 % прожиткового мінімуму на працездатну особу. Міжпосадові співвідношення в оплаті праці керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців підприємства визначаються виходячи з місячної тарифної ставки робітника 1 розряду основної професії – прибиральника територій. На підприємстві здійснюють своєчасну індексацію заробітної плати у зв'язку із зростанням індексу споживчих цін відповідно до чинного законодавства.

У КП «Ревна» діє власна система доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів працівників.

Доплати встановлюються за рішенням обох сторін і формально визначаються наказом.

Серед доплат відносяться:

- за суміщення професій (посад) доплати одному працівнику не обмежуються максимальними розмірами і визначаються наявністю отриманої економії виходячи з тарифних ставок і посадових окладів;
- за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт: доплати також визначаються за рахунок економії тарифних ставок і посадових окладів, які могли б виплачуватися при нормативній чисельності працівників;
- за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника до 100 % тарифної ставки (окладу) відсутнього працівника;
- на період освоєння нового нормативу вартості праці підвищуються відрядні розцінки до 20% і тарифні ставки до 10%;

- за роботу у важких і шкідливих умовах праці – 4, 8, 12 %, за роботу в особливо шкідливих умовах – 16, 20, 24 % тарифної ставки (посадового окладу);
- за робочі дні, коли зміна поділена на дві частини (з перервою в роботі більше двох годин) до 30% тарифної ставки (окладу) за відпрацьований час;
- за інтенсивність праці працівників до 12% тарифної ставки (посадового окладу);
- за роботу у вечірній час - 20% годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час;
- за роботу в нічний час – 35% годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину;
- за використання в роботі дезінфекційних та мийних засобів - до 12% місячної тарифної ставки (посадового окладу);
- доплата в розмірі 10% посадового окладу за керівництво практикою;
- до 25% встановленої місячної тарифної ставки водіям легкових автомобілів за ненормований робочий день;
- забезпечити мінімальну заробітну плату, доплату до рівня мінімальної заробітної плати відповідно до статті 3 Закону України «Про оплату праці»;
- для керівництва бригадою чисельністю до 10 осіб. - 25% тарифної ставки розряду, присвоєного бригадиру, понад 10 чол. - 35% тарифної ставки підрозділу, понад 25 осіб. – 50% ставки бригадира;

Доплати до тарифних ставок і посадових окладів працівників КП «Ревна» представлені в таблиці. 2.5.

Майно КП «Ревна» є комунальною власністю, якою підприємство володіє, користується та розпоряджається на власний розсуд, вчиняючи з ним будь-які дії, що не суперечать чинному законодавству та Статуту.

Керівник КП «Ревна» керує підприємством, а також виконує багато важливих функцій. Керівник призначається на посаду міським головою шляхом підписання з ним контракту. Більшість питань діяльності товариства

вирішує керівник, крім тих, які віднесені Статутом до повноважень Органу управління майном та інших органів управління.

Таблиця 2.5

**Перелік надбавок до тарифних ставок і посадових окладів
працівників КП «Ревна»**

Найменування надбавок	Розмір
1	2
За високу професійну майстерність	Для робітників 3 розряду 12 % 4 розряду 16 % 5 розряду 20 % 6 розряду і більш високих розрядів 24 %
За високі досягнення в праці	До 50 % посадового окладу
За виконання особливо важливої роботи на строк її виконання	До 50 % посадового окладу
За класність водіям легкових і вантажних автомобілів	Водіям вантажних і легкових автомобілів, автобусів 2 класу – 10 % і водіям 1 класу – 25 %, встановленої тарифної ставки за відпрацьований в якості водія час.

Джерело: інформація з Колективного договору КП «Ревна» [7]

Керівник виконує наступні функції в управлінні підприємством: несе повну відповідальність за стан та діяльність підприємства; розпоряджається коштами та майном відповідно до чинного законодавства; укладає договори, видає доручення, відкриває в установах банків розрахунковий та інші рахунки; обирає форми та системи оплати, встановлює конкретні розміри тарифних ставок, відрядних розцінок, посадових окладів і доплат на умовах передбачених колективним договором, керуючись галузевою тарифною угодою [7].

Соціальна та господарська діяльність підприємства визначається фінансовими результатами підприємства, основним підсумковим показником прибутку. Частина прибутку підприємство витрачає на розвиток підприємства, матеріальне стимулювання працівників, соціальний розвиток та формування резервного фонду [9].

Проте за останні роки в умовах нестабільного функціонування підприємства чистим фінансовим результатом є збиток, тому розвитку, заохоченню та соціальним ініціативам не приділяється належної уваги.

2.2. Оцінка результативності реалізації кадрової стратегії в комунальному підприємстві

Кадрова стратегія має великий вплив на ефективності діяльності підприємства, особливо на використання потенціалу робочої сили. Оскільки КП «Ревна» не сформулювало чіткої активної кадрової стратегії, то зрозуміло, що підприємство не отримує ефективної віддачі від праці своїх робітників.

Для того, щоб визначити рівень забезпеченості кадрового потенціалу підприємства, сформувані умови для зростання ефективності, проаналізувати доцільності збільшення або зменшення інвестицій у розвиток персоналу, необхідно провести оцінити кадрову стратегію КП «Ревна».

Кількісні показники є найкращим індикатором ефективності кадрової стратегії. Вони можуть дати найбільш обґрунтовану оцінку ефективності використання підприємством трудових ресурсів (табл. 2.7).

Проаналізувавши табл.2.6 і рис.2.3 можна зробити висновок, що чисельність персоналу зменшується, що свідчить про неефективність кадрової стратегії, проблеми з персоналом, незадоволення роботою на підприємстві, ймовірною через нестабільну роботу підприємства через пандемію COVID-19 та ситуацію, що склалася в країні в цілому.

Таблиця 2.6

Характеристика руху працівників на підприємстві КП «Ревна»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсол. відх., +/-	
				2020/2019	2021/2020
Прийнято працівників, осіб	12	9	3	-3	-6
Вибуло працівників, осіб	3	5	4	2	-1
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	68	49	45	-19	-4

Джерело: складено автором на основі даних [6]

За отриманими даними можна побудувати графік «Динаміка руху кадрів» (рис. 2.2).

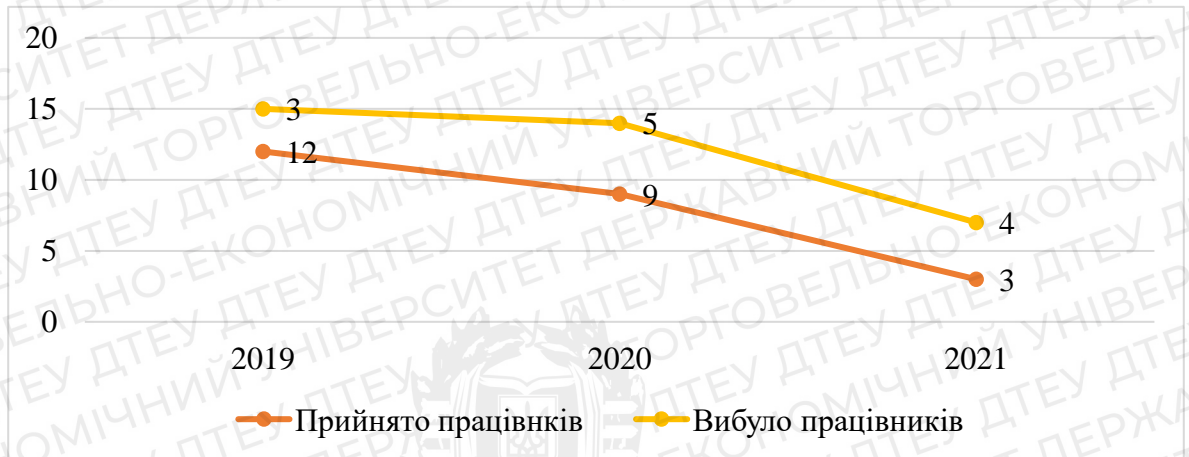


Рис. 2.2. Динаміка руху кадрів в КП «Ревна»

Джерело: складено автором

Для того, щоб зробити правильні оцінити кадрову стратегію, важливим також є аналіз кількісного складу персоналу КП «Ревна», адже він включає поділ працівників за статтю (чоловіки і жінки) та віком (до 60 років та після) – рис. 2.3.

На сьогодні підприємство налічує 45 працівників, з них 23 чоловіків та 22 жінки. Нажаль частка молодих працівників на підприємстві становить близько 35% відсотків, що є досить низьким показником.

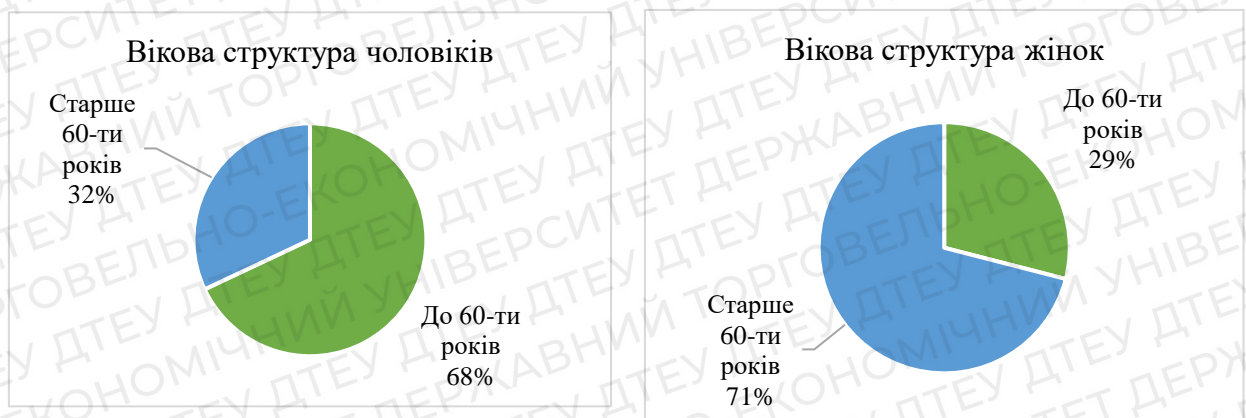


Рис. 2.3. Вікова структура персоналу

Джерело: складено за даними відділу кадрів підприємства

Для проведення якісного аналізу персоналу КП «Ревна» слід поділити працівників за ступенем освіти: вища, професійна та загальна середня – детальніше на рис.2.4.



Рис. 2.4. Структура персоналу за рівнем освіти

Джерело: розраховано за даними відділу кадрів

З'ясовано, що звільнення працівників відбувається переважно за власним бажанням або у зв'язку зі зміною посади. Дослідження показало, що найважливішою причиною звільнення персоналу є низький рівень мотивації персоналу комунального підприємства.

Оскільки підприємство займається наданням комунальних послуг, більшість працівників нижчих категорій мають повну лише технічно-професійну або загальну середню освіту. Працівники з вищою освітою входять до складу інженерно-технічного колективу, вони є керівником, інтелектом підприємства, а працівники нижчих ланок – його руками.

Як зазначалося вище, ефективність кадрової стратегії також можна оцінити шляхом окремого розгляду та аналізу її складових (табл. 2.7).

На підставі отриманих результатів оцінки ефективності кадрової стратегії можна зробити висновок, що підприємству необхідно приділяти більше уваги проблемам кадрової стратегії, активізувати її та вдосконалювати. Персонал є ключовим показником успіху компанії, тому в його розвиток необхідно вкладати як ресурси, так і час, увагу та зусилля.

Отже, огляд загальної характеристики КП «Ревна» та чіткий аналіз фінансового стану показали, що підприємство перебуває у досить невтішній ситуації, через неефективне використання активів та власних коштів. Це вплинуло на матеріальні збитки підприємства.

Таблиця 2.7

Оцінка складових кадрової стратегії КП «Ревна»

Елементи кадрової стратегії	Оцінка	Бал експерта, 1-10
1	2	3
Система найму і відбору персоналу	Рішення про прийом на роботу приймається керівником самостійно, відсутнє планування потреби в кадрах, відсутні чіткі критерії відбору та методи пошуку кандидатів на вакантні посади, відсутня оцінка ефективності попереднього набору.	7
Мотивація персоналу	У КП «Ревна» більше уваги приділяють не внутрішнім мотивам, а більше матеріальному стимулюванню. Система преміювання служить матеріальним заохоченням. Використовуються також такі заходи, як оголошення подяки, вручення грамот в урочистій обстановці. Хорошим працівникам також надаються переваги та пільги у сфері соціально-культурного обслуговування (путівки в санаторії та будинки відпочинку тощо) та першочергове просування по службі. Проте існуючі методи та засоби мотивації не забезпечують високої ефективності роботи персоналу	6
Система навчання та розвитку кадрів	Відсутнє визначення потреб у навчанні персоналу, відсутність внутрішнього навчання, а через збитковість і недофінансування компанії платять працівникам за навчання лише в крайніх випадках.	2
Оцінювання роботи персоналу	Оцінка ефективності праці на підприємстві характеризується виконанням нормативів, встановлених відповідно до посади, яку займає працівник. Додаткові випробування для визначення ефективності роботи не проводяться.	5
Планування кар'єри	Оскільки персонал підприємства дуже диференційований, то й можливості кар'єрного плану відрізняються в залежності від виду роботи. Підвищення та просування персоналу відбувається після підвищення кваліфікації.	8

Джерело: Складено на основі колективного договору та інших документів підприємства [7-9]

Кадрова стратегія підприємства є пасивною, що означає відсутність програм навчання персоналу, а заходи здійснюються лише щодо виконання трудового законодавства та дотримання санітарно-гігієнічних норм. Оцінка кадрової стратегії КП «Ревна» показала, що більшість працівників не мають вищої освіти. Хоча продуктивність праці має тенденцію до зростання, але вона настільки незначна, що її вплив на діяльність підприємства ще важко помітити, а також спостерігається досить висока плинність кадрів. Виявлені проблеми свідчать про неефективність управління кадровою стратегією, що породжує необхідність її вдосконалення. Компанії слід підвищити рівень лояльності співробітників шляхом запровадження організаційної культури, політики винагороди та системи оцінки персоналу, а також вдосконалити політику навчання та розвитку, щоб отримати більше переваг від співробітників. Іншим аспектом кадрової стратегії, який потребує вдосконалення, є стратегія мотивації, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні елементи.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ КП «РЕВНА»

3.1. Обґрунтування методичних підходів до процесу розробки та реалізації кадрової стратегії підприємства

Рациональна кадрова стратегія ТОВ «Ревна» є основою підвищення ефективності роботи підприємства, підвищення задоволеності та професійного розвитку працівників.

Для того, щоб співробітники працювали ефективно, необхідно створити систему якості, елементами якої є відбір, адаптація, навчання, контроль, оцінка, мотивація. Всі елементи системи повинні бути тісно взаємопов'язані, зміни однієї з функцій повинні негайно трансформувати інші елементи системи.

Негативний варіант стратегії - коли персонал і компанія не визнають цілей і цінностей один одного; мають ситуативні інтереси; розвиток підприємства і персоналу відбувається самостійно. Тому важливо, щоб кадрова стратегія мала ту ж спрямованість, що й загальна стратегія компанії.

Аналіз кадрової стратегії у другому розділі показав багато проблем, а точніше можливостей для її вдосконалення та розвитку. Кадрова стратегія КП «Ревна» знаходиться на дуже низькому рівні та має багато недоліків, які необхідно усунути.

Перш за все, слід зазначити, що кадрова стратегія підприємства виражається лише в загальних трудових документах, іншими словами, передбачає виключно адміністративне регулювання відносин, слабка організаційна культура не сприяє створенню належної соціальної та психологічний клімат, а це відображається на лояльності співробітників і блокує можливість розвитку. У цій ситуації для КП «Ревна» важливо затвердити принципи побудови кадрової стратегії, рекомендовано розробити

стратегію його реструктуризації. Для цього необхідно провести діагностику кадрового потенціалу підприємства та розробити кадрові програми підвищення продуктивності праці.

Для вдосконалення кадрової стратегії КП «Ревна» слід ретельно продумати кожен етап її формування:

- на стадії регулювання принципи і завдання співробітників повинні найкраще поєднуватися з цілями і стратегіями компанії;
- етап програмування є не менш важливим, оскільки включає методи розробки кадрових програм і шляхи вдосконалення цілей кадрової стратегії підприємства;
- завершальний етап – моніторинг персоналу, який полягає у створенні системи оцінки стану персоналу [10].

Важливим моментом, на який варто звернути увагу КП «Ревна», є те, що кадрова стратегія стосується не тільки принципів, норм і правил підбору персоналу, а й забезпечення планування кар'єри, створення сприятливих умов праці, можливостей розвитку та реалізації. . Тому керівнику підприємства необхідно сформулювати ефективну кадрову стратегію, яка б враховувала інтереси як працівників, так і керівництва.

Тому варто запропонувати, перш за все, алгоритм реструктуризації кадрової стратегії, який передбачатиме зміни та вдосконалення існуючих принципів та принципів:

1. Перегляд кадрової стратегії відповідно до загального стану підприємства, визначення цілей і завдань підприємства.

Оскільки КП «Ревна» створено для збору, очищення, водопостачання, надання житлово-комунальних послуг тощо, його основними завданнями є ефективне використання ресурсів підприємства, розвиток матеріально-технічної бази, а також задоволення соціально-економічних потреб працівників та дотримання умов договорів про вивезення сміття на території міста Семенівка. Більшість зазначених завдань безпосередньо залежить від персоналу підприємства і їх можна порівняти з цілями кадрової стратегії. На

жаль, досліджувана компанія знаходиться в збитковому стані, що обмежує її можливості витрачати великі кошти на персонал.

2. Аналіз усіх видів корпоративних ресурсів: фінансових, матеріальних, енергетичних, інформаційних, людських. Аналіз фінансового стану підприємства показав, що підприємство неефективно використовує фінансові ресурси, неналежним чином складається документи та звітність, відсутні інформаційні ресурси.

3. Визначення пріоритетних напрямків кадрової стратегії, включаючи планування ресурсів (оцінка наявних трудових ресурсів, визначення майбутніх потреб у персоналі, визначення ефективності минулого набору), адаптацію та навчання персоналу (оцінка ефективності адаптаційних заходів, визначення потреби в навчанні, проведення регулярних навчальних заходів, тестування після закінчення навчання), мотивація (проведення атестації, моніторинг рівня оплати праці, організаційної культури), оцінка персоналу (моніторинг персоналу, визначення ефективності та результативності працівників) [11].

4. Розробка кадрових заходів - тренінги для персоналу, організація корпоративних заходів, опитування та оцінка співробітників.

Наприклад, КП «Ревна» може здійснювати такі заходи, як:

- тестування та співбесіди для прийому на високі посади;
- адаптація (призначення наставників для нових, що дозволить новачку легше влитися у роботу та команду);
- внутрішнє навчання без значних витрат для інженерно-технічного складу робітників: тренінги (ділові ігри) 2 рази в рік, ротації та лекції від керівництва або запрошених спікерів;
- мотивація (виїзний відпочинок, проведення корпоративів для згурпування працівників, поліпшення психологічного клімату у колективі).

У табл. 3.1 представлені можливі плани кадрових заходів.

План кадрових заходів в КП «Ревна» на 2023 р.

№	Найменування заходів	Час виконання	Відповідальна особа	Результативність заходів
1	Проведення підготовки наставників	25.03-30.03	Гаврилець М.О., директор	Розвиток лідерських навичок, навчання, що допоможе працівникам бути прикладом для інших та вести за собою.
2	Закріплення наставників за новими співробітниками	Протягом року, при прийомі на роботу нових співробітників	Гаврилець М.О., директор	Вдосконалення та прискорення процесу адаптації працівників.
3	Тренінги для інженерно-технічного персоналу	20.04 - 01.04 01.07 - 15.07	Курінська М.В., голова ІТВ	Розвиток інтелектуальних, логічних та критичних здібностей персоналу .
4	Проведення корпоративу	31.12 01.06	Курінська М.В., голова ІТВ	Покращення відносин у колективі, згрупування персоналу, що покращить ефективність роботи та лояльність працівників.
5	Атестація працівників	25.06-28.06	Гаврилець М.О. директор	Оцінка праці за підсумком року, що допоможе виділити кращих і найменш ефективних працівників.

Джерело: [розроблено автором]

5. Планування витрат і формування кошторису на виконання кадрових заходів. Підприємство не може виділити значні кошти на реалізацію вищевказаних заходів, але більшість із них не потребує великих коштів. Необхідно сформувавши план витрат на один рік, щоб в кінці побачити можливі зміни в роботі, ефективності чи ставленні співробітників до роботи.

6. Впровадження методики оцінки DISC - оцінка емоційних якостей людини для виконання поставлених завдань.

DISC – це 4-секторна поведінкова модель для вивчення поведінки людей в їх оточенні або в певній ситуації. DISC враховує стилі поведінки та поведінкові переваги. Водночас DISC не оцінює розумові здібності людини

(IQ), емоційний інтелект (EQ), не є інструментом ідентифікації цінностей людини, не оцінює освіту, здібності та досвід.

7. Формулювання критеріїв оцінки кадрових заходів.

Такими критеріями для КП «Ревна» можуть бути:

- якісні показники (задоволеність працівників, розвиток здібностей та інші поведінкові критерії, які можна позначити термінами «краще» і «гірше»);
- кількісні показники (економічний ефект, продуктивність/ефективність праці тощо) [12].

8. Затвердження інструкції та критеріїв оцінки кадрової стратегії підприємства повинно здійснюватися керівництвом підприємства.

9. Реалізація кадрової стратегії, тобто впровадження затверджених змін і заходів.

10. Контроль за виконанням розроблених заходів.

Він передбачає чітке дотримання визначеного напрямку кадрової стратегії, контроль за дотриманням усіх цілей та виконання запланованих заходів у визначені терміни.

11. Визначення ефективності вжитих заходів та їх коригування.

Моніторинг змін у поведінці, психологічному стані та ефективності HR-стратегії через оцінку та опитування.

Такий алгоритм допоможе підприємству побудувати таку кадрову стратегію, яка зможе забезпечити покращення роботи персоналу, що в свою чергу вплине на ефективність підприємства.

Відповідно, з метою вдосконалення стратегії управління персоналом можна запропонувати керівництву КП «Ревна» концептуальну схему механізму розробки та впровадження СОП (рис. 3.1).

Опитування безпосереднього керівника та керівників суміжних підрозділів проводиться шляхом опитування на очній зустрічі, на основі профілю компетенцій кадрового резерву, розробленого фахівцями КП «Ревна».

В КП «Ревна» оцінка персоналу розподіляється між лінійними керівниками та кадровими службами. Фактична та розрахункова інформація є реальною основою для кадрового планування, розрахунку потреби в допоміжному персоналі, прогнозування програм внутрішнього навчання, організації конкурсного заміщення вакантних посад, оплати праці працівників.

Підприємство використовує історичний метод оцінки та тестування персоналу, що полягає в аналізі відомостей про особовий склад, облікових листів особового складу, особистих заяв, автобіографій, документів про освіту, характеристик. Результатом історичного методу оцінки є логічні висновки про сім'ю, освіту, кар'єру, риси характеру. Тестування допомагає створити психологічний портрет працівника [50, с.476].

Для оцінки ділових і особистих якостей управлінського персоналу використовується методика Е.А. Дорошенка можна застосовувати, що є досить ефективним, але застосовувати його можна лише до окремого структурного підрозділу, а не до підприємства в цілому. Суть даної методики полягає в проведенні аналізу факторів оцінки з урахуванням коефіцієнтів, наведених у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Фактори оцінювання управлінського персоналу КП «Ревна»

№ з/п	Фактори оцінювання	Коефіцієнт значущості (K_z) для:		
		керівників	спеціалістів	службовців
1.	Трудові якості	0,24	0,24	0,24
2.	Організаторські здібності	0,22	0,14	0,12
3.	Компетентність	0,18	0,26	0,26
4.	Особисті якості	0,16	0,16	0,16
5.	Психологічна сумісність	0,20	0,20	0,22
	Всього	1	1	1

Джерело: розроблено автором

Набір п'яти факторів описує повний портрет атестанта в цифровому вимірі. Для цього потрібно провести анкетування серед колективу відділу.

Оцінки виставляються в графі «оцінка» за бальною системою за такими критеріями:

- якість стабільно висока - 5 балів;
- якість досить постійна - 4 бали;
- якість виявляється частково та періодично - 3 бали;
- якість не виявляється, і це не шкодить роботі – 2 бали;
- не виявляється якість, що шкодить роботі - 1 бал.

Кожен із співробітників має можливість бути як експертом, так і свідком. Щоб оцінка була об'єктивною, експерти дають оцінки анонімно. Середній бал визначається як середнє арифметичне перелічених показників за кожним критерієм. Потім усі бали зводяться до одного знаменника через відношення комплексного балу до максимально можливого. У зв'язку з цим вони виражаються в питомій вазі до одиниці, де одиницею є норма, ідеал, стандарт (дорівнює 5 балам).

У відділі спецзв'язку КП «Ревна» 1 керівник і 6 спеціалістів. Отримавши результати анкетування працівників цього відділу, зведемо їх у табл. 3.2 і проаналізуємо.

Таблиця 3.2

Динаміка рейтингових коефіцієнтів якості працівників КП «Ревна»

№ пор	Атестанти	Фактори оцінювання					Всього
		Трудові якості	Організаторські здібності	Компетентність	Особисті якості	Психологічна сумісність з колективом	
1.	Начальник	0,21	0,13	0,23	0,13	0,22	0,92
2.	Оператор	0,22	0,11	0,26	0,15	0,20	0,94
3.	Оператор	0,20	0,12	0,25	0,15	0,19	0,91
4.	Оператор	0,18	0,11	0,21	0,13	0,14	0,77
5.	Оператор	0,20	0,10	0,25	0,13	0,11	0,79
6.	Старший оператор	0,15	0,07	0,15	0,11	0,12	0,60
7.	Старший оператор	0,14	0,08	0,13	0,10	0,08	0,53

Джерело: розроблено автором

Діапазони рейтингового коефіцієнта якості:

- 1) від 0,20 до 0,49 – працівник не відповідає посаді, яку займає;

2) від 0,50 до 0,59 - працівнику призначається переатестація через рік з відповідними рекомендаціями щодо вдосконалення роботи, підвищення кваліфікації;

3) від 0,60 до 0,80 – працівник відповідає займаній посаді;

4) від 0,80 - працівник може бути рекомендований в резерв, призначений на вищу посаду, може бути підвищений оклад.

Таким чином, на підприємстві немає працівників, рейтинг яких увійшов до першого діапазону, і це є позитивним фактом.

Коефіцієнт рейтингу більшості учасників команди (п'ять осіб) увійшов до четвертого діапазону. Це означає, що ці працівники повністю відповідають займаній посаді, заслуговують на призначення на вищу посаду та підвищення заробітної плати. Звичайно, є працівники, чий коефіцієнт увійшов до другого діапазону, але це не псує загальної картини.

Отже, кадровий потенціал підприємства з якісної точки зору знаходиться на високому рівні, якщо брати до уваги критерій особистісних і ділових якостей колективу.

3.2. Прогнозна оцінка результативності реалізації кадрової стратегії в комунальному підприємстві

Вище запропоновані заходи зможуть підвищити економічну ефективність підприємства та вплинуть на ефективність праці та діяльність підприємства в цілому.

Економічна ефективність підприємства як показник характеризується співвідношенням результату і витрат.

Основним економічним ефектом є підвищення ефективності праці, що безсумнівно призведе до зростання прибутку, підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів. Для того, щоб зробити висновки щодо ефективності та результативності нової кадрової стратегії, спочатку необхідно дослідити витрати, пов'язані з впровадженням запропонованих заходів.

Орієнтовні витрати на впровадження змін в перший рік – 590 тис. грн.
Аналіз витрат наведений у табл. 3.2.

Зважаючи на нестабільний стан підприємства, одразу виділення таких коштів на виконання вищезазначених заходів буде складно, але більшість із них не потребує великих коштів. План витрат сформовано на один рік, щоб вкінці можна було побачити можливі зміни, проаналізувати їх та в подальшому коригувати запропоновані заходи та удосконалювати кадрову стратегію підприємства.

Таблиця 3.2

**Орієнтовні витрати на впровадження змін до механізму реалізації
кадрової стратегії в перший рік**

Стаття витрат	Тис. грн.
Навчання та підвищення кваліфікації працівників та тренінги для складу інженерно – технічних робітників	50
Організація корпоративних заходів	90
Преміювання працівників	450
Разом	590

Джерело: [розроблено автором]

Визначення потреби у навчанні повинно проводитися на КП «Ревна» з урахуванням результатів роботи працівників, часу останнього проведення навчання, норм охорони праці та техніки безпеки, зміни зовнішнього середовища, розвитку нових технологій та підходів тощо.

Вибір методів навчання базується на описаних вище етапах. Тому відповідний метод обирається згідно цілей і визначених потреб у навчанні. Однак, оскільки рівень зайнятості та навчання працівників дуже різний, важливо диференціювати методи навчання для різних груп працівників.

Методи навчання та підвищення кваліфікації для працівників КП «Ревна» наведені у табл. 3.3.

Анкета для опитування працівників після проходження тренінгів тощо може мати наступний вигляд і структуру [13] (Додаток Д).

Отже, вдосконалення стратегії навчання та розвитку персоналу напряду сприятиме покращенню кадрової політики підприємства та матиме позитивний вплив на діяльність КП «Ревна».

Таблиця 3.3

Методи навчання та підвищення кваліфікації працівників КП «Ревна»

Категорія кадрів	Методи
Керівники	Конференції, семінари, самонавчання, ділові ігри
Спеціалісти	Тренінги, ротація
Службовці	Наставництво, інструктажі, лекції, підвищення кваліфікації
Робітники	

Джерело: [розроблено автором]

Прогнозні показники діяльності підприємства наведені в табл. 3.4

Таблиця 3.4

Прогнозні показники діяльності КП «Ревна»

Показники	Тенденції очікуваних змін	
	Прогноз на 2023 р.	Оцінка
1		5
2. Неплатежі	1100	Спостерігається позитивна тенденція, оскільки показник зменшується.
2. Коефіцієнт незалежності	0,6	Показники нормативні
3. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,8	Показник більше за 0,7, значення у нормі, тому фінансове становище стійке
4. Коефіцієнт ділової активності	0,3	Тенденція зростання
5. Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	0,005	Ефективне використання майна, дані у нормі
6. Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	0,005	Спостерігається ефективне використання власних коштів
7. Загальний коефіцієнт покриття по балансу	1,4	Значення є достатнім > 1, отже тенденція позитивна.
8. Чисельність персоналу	55	Спостерігається позитивна тенденція, оскільки показник збільшується.
9. Продуктивність праці	15	Спостерігається тенденція до збільшення, але незначна

Джерело: розроблено автором

КП «Ревна» не має великого резерву коштів на оплату навчання та підвищення кваліфікації персоналу, тому запропоновані вище способи передбачають досить невеликі витрати, оскільки всі зазначені заходи можуть проводитися на території підприємства, тому бюджет складатиметься з оплати

навчання кількох працівників, витрат на канцелярські матеріали для лекцій, а також міні-барів (солодощі, чай/кава) для окремих освітніх заходів.

Оцінка ефективності реалізованих заходів здійснюється якісно шляхом опитування (анкетування) працівників (після кожного заходу) і кількісно, при порівнянні показників ефективності праці до і після заходів (з використанням даних на початок і кінець року).



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кадрова стратегія — це сукупність управлінських рішень, принципів та інструментів, які використовуються для управління персоналом і досягнення цілей і завдань компанії. Кадрова стратегія визначає зміст та основні напрями роботи з постійним складом працівників і діє через здійснення управлінських дій, використання механізмів нормативно-правової бази з метою реалізації стратегії управління персоналом підприємства.

1. Складовими кадрової стратегії є стратегія відбору, адаптації, навчання, винагороди, оцінки та добробуту. Кожен із цих елементів забезпечує ефективність кадрової стратегії та сприяє підвищенню продуктивності праці працівників, що в свою чергу впливає на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення успішної діяльності підприємства.

2. Цілями і завданнями кадрової стратегії є своєчасне планування потреби в кадрах, забезпечення оптимальних умов праці, раціональне використання кадрового потенціалу, планування кар'єри, розробка стандартів і методів відбору, відбору, навчання, підтримання позитивної соціальної та психологічне середовище та ін. Кадрова стратегія є невід'ємною частиною та інструментом управління персоналом. Він характеризується ступенем відкритості та рівнем усвідомлення правил і норм, визначених відповідно до умов і цілей конкретного підприємства.

Оцінка кадрової стратегії є частиною загального аналізу господарської діяльності підприємства, яка визначається шляхом аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємства, або за допомогою окремих методів оцінки кожного елемента кадрової стратегії.

3. Огляд загальної характеристики КП «Ревна» та аналіз його фінансового стану показують досить низьку ефективність підприємства. Незважаючи на те, що компанія має належну документацію та чіткі трудові відносини, це не зовсім так. КП «Ревна» має досить успішну історію у сфері водопостачання, збору та очищення води, надання житлово-комунальних

послуг, утримання територій, але фінансові показники не підтверджують успішність діяльності підприємства, це може бути пов'язано з відсутність відшкодування різниці в тарифах з державного бюджету, а також з кризовою ситуацією, спричиненою пандемією COVID-19.

4. Аналіз кадрової стратегії КП «Ревна» показав, що підприємство дотримується пасивної кадрової стратегії, не надто піклуючись про його розвиток та вдосконалення. Аналіз якісної та кількісної структури персоналу підприємства показав, що більшість працівників складають особи з технічно-професійною або повною середньою освітою. Молодь займає досить незначну частку у віковій структурі підприємства, що, безумовно, негативно, але має стимулювати керівництво до зміни підходу до формування та реалізації кадрової стратегії. До слабких сторін кадрової стратегії можна віднести низьку лояльність співробітників, нерозвинену систему навчання та адаптації, заробітної плати тощо.

5. Шляхами вдосконалення кадрової політики КП «Ревна» є реструктуризація діючої кадрової стратегії, яка передбачатиме модифікацію та вдосконалення всіх її складових, використання нових підходів у формуванні пріоритетних напрямів кадрової стратегії, планування потреби в персоналі, формування плану кадрової діяльності тощо. Удосконалення кадрової стратегії досліджуваного підприємства можливе також за рахунок удосконалення стратегії навчання та розвитку персоналу, що сприятиме вирішенню таких завдань, як: плинність кадрів, а також збільшення частки молодих спеціалістів на підприємстві. Ще одним напрямком удосконалення кадрової стратегії КП «Ревна» є зміна стратегії оплати праці через поділ на тарифну ставку та преміальну частину. Усі ці заходи сприятимуть підвищенню продуктивності праці, що в свою чергу вплине на покращення роботи комунального підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біловол Р. І. Сутність кадрової стратегії підприємства та методичні засади її формування / Р. І. Біловол // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2020. – №4. – С. 225–228.
2. Рибак В. С. Колективний договір між адміністрацією та профспілковим комітетом КП “Ревна ” [Електронний ресурс] / Н.А.Кайда, В.С.Рибак. – 2018.
3. Васильченко К.С. Кадрова стратегія як ключова функціональна стратегія на підприємствах малого бізнесу [Електронний ресурс] / К.С.Васильченко. – Режим доступу: <http://min.usaca.ru/uploads/article/attachment/461/Васильченко.pdf>
4. Величко А.В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах / А. В. Величко, А. В. Силаєв // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2018. – № 1 (5). – Т.2. – С. 38-44.
5. Гаврилюк Т.І. Шляхи удосконалення кадрової політики підприємства [Електронний ресурс] / Т. І. Гаврилюк // Управління трудовими ресурсами. – 2018. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Philologia/63023.doc.htm
6. Гетьман О.О. Інноваційні методи розвитку персоналу [Електронний ресурс] / О. О. Гетьман // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://global/national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>.
7. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб / В. М. Данюк,, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2019.
8. Етапи побудови кадрової політики [Електронний ресурс] // Управління персоналом – Режим доступу: https://pidru4niki.com/1209081050709/menedzhment/etapi_pobudovi_kadrovoyi_politiki.

9. Єкімова О.О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами / О. О. Єкімова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць у 2-х вип. – Маріуполь, 2012. – Вип. 1, Т. 3. – С. 260-264.
10. Іванова М.І. Формування кадрової стратегії підприємства / М. І. Іванова, Д. М. Потьомкін. // Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського. – 2019. – №6. – С. 217–220.
11. Князева О. В. Розробка кадрової стратегії організації : дис. канд. екон. наук : 08.00.05., 2019. – 182 с.
12. Мазур В. С. Сучасна кадрова стратегія підприємства / В.С.Мазур. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2018. – №6. – С. 206–210.
13. Мамотенко Д.Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. №14. С. 49–52.
14. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 440–443.
15. Морщенок Т. С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Т.С. Морщенок; Приазов. держ. техн. ун-т. – Маріуполь, 2018. – 19 с.
16. Москаленко В. О. Теоретичні аспекти вибору кадрової стратегії на підприємствах / В. О. Москаленко. // Економіка АПК. – 2019. – №14. – С. 23–27.
17. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В.Д.Немцов, Л.Є.Довгань. – К. : ЕксОб, 2018. – 266 с.
18. Посилкіна О.В. Оцінка та атестація персоналу [Електронний ресурс] / О.В.Посилкіна. – 2019. – Режим доступу: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/8468/10/11%20%D0%93%D0%9B%D0%90%D0%92%D0%90.pdf>.

19. Овчиннікова В.О. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту / В. О. Овчиннікова, Г. Є. Островерх, Я. В. Пасіч. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2020. – №60. – С. 178–185.
20. Огляд підприємства КП «РЕВНА» [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: КП "РЕВНА" (ukraine.com.ua)
21. Ойвенталь А.В. Реалізація кадрової стратегії організації // Проблеми теорії і практики управління. 2018. №4. С. 61- 63.
22. Орієнтація і навчання працівників [Електронний ресурс] // Управління персоналом фірми. – 2020. – Режим доступу: <https://library.if.ua/book/34/2295.html>.
23. Офіційний сайт КП "Ревна" м. Семенівка [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу: [http:// www.semenivkacity.gov.ua/revna/pod_d.php?d=2..](http://www.semenivkacity.gov.ua/revna/pod_d.php?d=2..)
24. Підвищення ефективності кадрової політики і практика її реалізації [Електронний ресурс] // Кадрова політика. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://stud.com.ua/66333/menedzhment/pidvischennya_efektivnosti_kadrovoyi_poli_tiki_praktika_realizatsiyi.
25. Положення про навчання персоналу [Електронний ресурс] // КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://kadrhelp.com.ua/polozhennya-pro-navchannya-personalu>.
26. Поняття і типи кадрової політики [Електронний ресурс] // Правові аспекти. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://advokat144.com/ponyatie-i-tipu-kadrovoy-politiki/>.
27. Потьомкіна О.В. Управління персоналом у забезпеченні стратегічних цілей підприємства / О. В. Потьомкіна // Економічний форум. - 2018. - № 1.
28. Розроблення кадрової стратегії [Електронний ресурс] // Biglibrary. – 2018. – Режим доступу : <https://biglibrary.ru/category38/book117/part46>.
29. Селезньова Г.О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації // Бізнес Інформ. – 2020. – №3.

30. Статут комунального підприємства “Ревна” [Електронний ресурс]. – 2019. http://www.semenivkacity.gov.ua/revna/pod_d.php?d=2.
31. Указ про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки [Електронний ресурс]. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>.
32. Хаустова К.М., Теоретичні підходи до визначення та класифікації кадрової стратегії в контексті стратегічного вибору підприємства. / К.М.Хаустова, М.І.Козар // Науковий вісник МДУ: Журнал наукових праць. – 2016. – Вип. №20(15). - 265-272.
33. Хром'як Н.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та особливості її формування / Н. В. Хром'як. – 2019. – №6. – С. 339.
34. Armstrong, M. (2006). Strategic human resource management: a guide to action.
35. Čiarnienė, R., Sakalas, A., & Vienažindienė, M. (2015). Strategic Personnel Management in Public Sector: the Case Study of Kaunas Municipality. *Engineering Economics*, 47(2), 62-69.
36. Key Principles of Strategic Human Capital Management. Mitrefinch. 2017. URL: <https://mitrefinch.com/blog/10-key-principles-strategic-human-capitalmanagement/>.
37. Personnel strategy. URL: https://ceopedia.org/index.php/Personnel_strategy
38. Schuler, R. S. (1987). Personnel and human resource management choices and organizational strategy. *Human Resource Planning*, 10(1), 1-17.
39. What is an HR strategy? URL: <https://www.adp.com/resources/articles-and-insights/articles/h/hr-strategy.aspx>
40. Wright, P. M., Snell, S. A., & Jacobsen, P. H. (2004). Current approaches to HR strategies: inside-out versus outside-in. *People and Strategy*, 27(4), 36.

ДОДАТКИ



Різновиди кадрових стратегій

№ пор	Назва кадрової стратегії	Характеристика
1	Стратегія розвитку, для розширення сфер діяльності підприємства та зростання його потенціалу.	<p>Обираючи стратегію розвитку підприємство потребує збільшення чисельності працівників та підвищення їх якісних ознак. Ресурсна складова цієї стратегії спрямована на формування системи ефективного підбору та відбору кадрового складу. Важлива здатність- орієнтація на результат та розвиток професійних якостей. Функціональні елементи стратегії характеризується активним підходом до адаптації , навчання та розвитку. Розширення спектру діяльності надає можливості для розвитку системи кар'єрного зростання.</p> <p>Основні заохочення спрямовані на винагороду за індивідуальні результати, переважно багаторівнева та диференційована система плати праці. Бонусна система надихає всіх співробітників та покращує трудовий результат колективу в цілому . Стратегія розвитку також передбачає довгострокове утримання працівників підприємства, що стимулює розвиток системи соціального забезпечення.</p>
2	Стратегія стабілізації	<p>спрямована на захист ринку та збереження досягнутого дає довгострокові перспективи. Водночас це захищає існуючу частку ринку, як правило, передбачає підвищення якості, зниження витрат і вдосконалення маркетингової діяльності. Ресурсна стратегія спрямовується на ефективне використання існуючого потенціалу та покращення продуктивності праці. Працевлаштування співробітників здійснюється з використанням стандартних процедур і правил, при цьому відбираються лише фахівці, компетенцією яких зацікавлене підприємство. Функціональний елемент управління персоналом орієнтований на бюрократичні процедури, правила та суворий контроль. Мотивація співробітників здійснюється за стандартними процедурами, переважає проста погодинна та відрядна оплата праці. Бонусна система є, але немає чіткої прив'язки до підсумкових оцінок діяльності підприємства.</p>
3	Стратегія реорганізації	<p>це стратегія, яка принципово змінює діяльність підприємства, що може бути пов'язана як зі змінами в діяльності підприємства, так із типом ринку, фундаментальних змін корпоративної культури. Ця стратегія вимагає залучення молоді, спеціалістів зі здатністю та бажанням змінюватися та швидко розвиватися. Ключовими критеріями при відборі кандидатів є ініціативність, креативність, орієнтація на результат та здатність до навчання. Функціональна частина призначена для формування робочих груп та розширення професійних здібностей. Мотиваційна система передбачає заохочення на основі результатів індивідуальної та командної роботи. Широко використовується цільова мотивація та нетрадиційні системи винагороди. Важлива роль відводиться соціально-психологічним методам управління. Кар'єрна стратегія передбачає можливості для швидкого кар'єрного зростання.</p>

4	Стратегія скорочення	потребує більш традиційного підходу до управління персоналом. Нові працівники в цій ситуації не наймаються. Ресурсна стратегія спрямована на вибір елементів чисельної або функціональної адаптації. Функціональна стратегія забезпечує мобільність працівників, відповідно потреб та умовам скорочення окремих посад або підрозділів. Економічна мотивація обмежена через необхідність скорочення витрат. Компенсація працівникам ведеться тільки за посадовим окладом, ніякої іншої форми стимулювання не використовується. Для оцінки працівників використовуються критерії, складені з огляду на необхідність скорочення великої кількості сфер діяльності, при цьому для підтримки обсягів діяльності, відбираються найбільш кваліфіковані працівники, що залишаються. З часом ця стратегія призведе до ліквідації підприємства, або реорганізації, що передбачає запуск відповідних кадрових механізмів.
5	Комбінація стратегій	використовується в різноманітних умовах діяльності підприємства з різними напрямками розвитку, запланованими для кожного напрямку. Кадрова стратегія в таких випадках базується на використанні важелів впливу, характерних для різних стратегій в необхідних підрозділах підприємства.

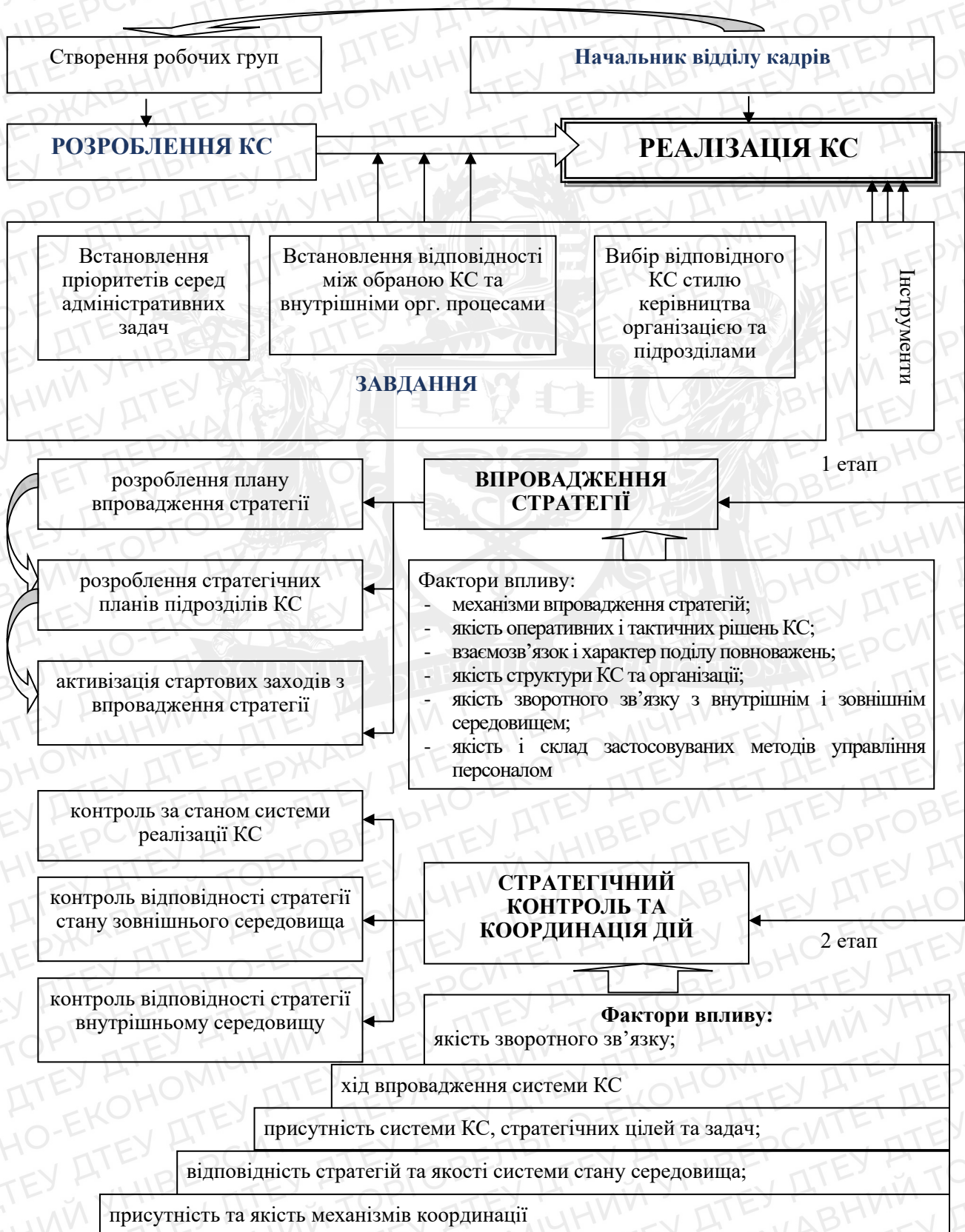
PESTLE-аналіз КП "РЕВНА"

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
<ul style="list-style-type: none"> - відсутність підтримки органів регіональної влади щодо розвитку комунальних підприємств; - недосконалість нормативно-правової бази, що регулює діяльність КП; - недостатність фінансування з боку держави; - відсутність належної реалізації розробленої програми реформування галузі; 	<ul style="list-style-type: none"> - середній рівень платоспроможності попиту на надані послуги підприємством; - нестійка економічна ситуація в країні; - рівень інфляції, який постійно зростає; - несприятливий інвестиційний клімат у галузі;
Соціокультурні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
<ul style="list-style-type: none"> - загальна тенденція зниження рівня освіченості населення; - недостатність кваліфікованих кадрів робітничих спеціальностей та управлінських кадрів; - негативна демографічна ситуація у країні: зростання кількості населення пенсійного та передпенсійного віку, підвищення рівня смертності і захворюваності; 	<ul style="list-style-type: none"> - недосконалість і застарілість технологій підприємств; - відсутність упровадження інноваційних технологій та нових високотехнологічних комунікацій; - низькі виробничі потужності галузі відсутність законодавчої бази для підтримки впровадження та адаптації інноваційних технологій;
Юридичні фактори (L)	Екологічні фактори (E)
<ul style="list-style-type: none"> - Комунальне підприємство брала участь у 36 судових засіданнях за останні 3 роки, усі вони були для компанії успішними 	<ul style="list-style-type: none"> - якість води та труб у комунальних підстанціях щороку погіршується, хоча в Чернігівській області стан та якість води залишалися у нормі за останні 3 роки - через глобальне потепління відбувається певна зміна у теплих та холодних місяцях, що впливає на час та терміни подання опалення та гарячої води для населення - погіршення якості природних ресурсів внаслідок забруднення довкілля.

Матриця SWOT-аналізу КП «РЕВНА»

		Можливості – Opportunities	Оцінкат баллах	Загрози – Threats	Оцінка в баллах
		Зовнішнє середовище		1.Збільшення попиту серед нових клієнтів 2.Збільшення кількості персоналу для покращення наданих послуг підприємством. 3.Розвиток нових видів послуг. Впровадження нових технологій у діяльності підприємства	3 2 3
Внутрішнє середовище					
Сильні сторони -Strengths		Оцінкат баллах		СІМ СІЗ	
1. Наявність поверхневих та підземних джерел водопостачання, наявність енергоносіїв та генераторів.		3			
2. Наявність водозабірних та енергетичних потужностей.		3			
3. Потенційна привабливість ринку житлових послуг для приватного бізнесу.		3			
4. Наявні альтернативні комунальним підприємствам приватні структури різних організаційно-правових форм, здатні надавати відповідні послуги).		2			
Слабкі сторони – Weaknesses		Оцінкат баллах		СІМ СІЗ	
1. Зношеність систем водопостачання. (37,4 % водопровідних мереж до загальної їх протяжності знаходяться у ветхому та аварійному стані).		1			
2. Низький рівень компетентності керівників		1			
3.Низька ефективність системи мотивації персоналу.		2			
4. Відсутність моніторингу та аналіз конкурентів на ринку.		2			

Запропонований механізм розроблення та реалізації кадрової стратегії (КС) в КП «Ревна»



Анкета оцінки ефективності навчання

Категорія працівника _____

Посада _____

Назва навчального заходу _____

Дата _____ Викладач/інструктор _____ Місце

проведення _____

1. Оцініть рівень задоволеності навчальним заходом від 1 до 10.

* Погано (1-2) * Задовільно (3-4) * Добре(5-7) * Відмінно (8-10)

Коментарі: _____

2. Вкажіть релевантність отриманих знань по відношенню до вашої діяльності від 1 до 10. Чи відповідає викладений матеріал вашій зайнятості (посаді, роботі відділу чи підприємства)?

* Абсолютно не відповідає (1-2)

* Частково відповідає (3-4)

* Більшою мірою відповідає (5-7)

* Повністю відповідає (8-10)

Зауваження: _____

3. Вкажіть практичну цінність викладеного матеріалу. Оцініть від 1 до 10, чи ви будете використовувати його у повсякденній роботі?

* Ні, зовсім не практичний матеріал

* Буду використовувати лише у крайніх випадках

* Частково використовуватиму

* Так, буду часто використовувати цей матеріал

4. Оцініть якість викладання матеріалу спікером? (від 1 до 10)

* Погано (1-2) * Задовільно (3-4) * Добре(5-7) * Відмінно (8-10)

Коментарі: _____

Додаткові пропозиції _____