

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»  
Інститут економіки

(інститут)

Фінансово-економічний

(факультет)

Кафедра туризму та економіки підприємства

(повна назва)

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

кваліфікаційної роботи ступеню магістра

(бакалавра, спеціаліста, магістра)

Студентки Макухи Анжели Олегівни

(ПІБ)

академічної групи 051М-19З-2

(шифр)

спеціальності 051 «Економіка»

(код і назва спеціальності)

спеціалізації<sup>1</sup>

за освітньо-професійною програмою Економіка підприємства

(офіційна назва)

на тему «Обґрунтування напрямків удосконалення кадрової політики підприємства в ринкових умовах господарювання»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Медведовська Т.П.			
розділів:				
1	Медведовська Т.П.			
2	Медведовська Т.П.			
3	Медведовська Т.П.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Шаповал В.М.			

Дніпро  
2020

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

**завідувач кафедри**

**туризму та економіки  
підприємства**

(повна назва)

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2020 року**

**ЗАВДАННЯ**

**на кваліфікаційну роботу**

**ступеня \_\_\_\_\_ магістра**

(бакалавра, спеціаліста, магістра)

**студентці Макусі А.О. академічної групи 051М-19з-2**

(прізвище та ініціали)

(шифр)

**спеціальності 051 «Економіка»**

**спеціалізації<sup>1</sup> \_\_\_\_\_**

**за освітньо-професійною програмою Економіка підприємства**

(офіційна назва)

**на тему «Обґрунтування напрямків удосконалення кадрової політики підприємства в ринкових умовах господарювання»**

**затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_**

<b>Розділ</b>	<b>Зміст</b>	<b>Термін виконання</b>
Теоретичні засади формування кадрової політики підприємства в ринкових умовах господарювання	1.1. Зміст і цілі кадрової політики підприємства в ринкових умовах господарювання 1.2. Особливості формування та реалізації кадрової політики на сучасних підприємствах 1.3. Роль кадрової служби в управлінні персоналом підприємства	01.09.2020- 20.09.2020
Аналіз та оцінка кадрової політики ТОВ «Альфа-Естейт»	2.1. Загальна характеристика підприємства 2.2. Аналіз та оцінка використання персоналу підприємства 2.3. Оцінка кадрової політики підприємства	21.09.2020- 21.10.2020
Обґрунтування напрямків удосконалення кадрової політики ТОВ «Альфа-Естейт» в ринкових умовах господарювання	3.1. Напрямки формування раціональної кадрової політики підприємства 3.2. Удосконалення системи навчання та посадового переміщення працівників підприємства 3.3. Удосконалення стратегії управління персоналом підприємства	22.10.2020- 22.11.2020

**Завдання видано \_\_\_\_\_**

(підпис керівника)

(прізвище, ініціали)

**Дата видачі \_\_\_\_\_**

**Дата подання до екзаменаційної комісії \_\_\_\_\_**

**Прийнято до виконання \_\_\_\_\_**

(підпис студента)

(прізвище, ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	9
1.1. Зміст і цілі кадрової політики підприємства в ринкових умовах господарювання	9
1.2. Особливості формування та реалізації кадрової політики на сучасних підприємствах	15
1.3. Роль кадрової служби в управлінні персоналом підприємства	21
1.4. Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АЛЬФА-ЕСТЕЙТ»	29
2.1. Загальна характеристика підприємства	29
2.2. Аналіз та оцінка використання персоналу підприємства	35
2.3. Оцінка кадрової політики підприємства	49
2.4. Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АЛЬФА-ЕСТЕЙТ» В РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	56
3.1. Напрямки формування раціональної кадрової політики підприємства	56
3.2. Удосконалення системи навчання та посадового переміщення працівників підприємства	61
3.3. Удосконалення стратегії управління персоналом підприємства	64
3.4. Висновки до розділу 3	76
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85

## ВСТУП

*Актуальність теми магістерської роботи.* Ринкова економіка ставить цілий ряд принципів завдань, одним із найважливіших з яких є максимально ефективне використання персоналу підприємств. Досягнення цього можливе за умови чітко розробленої кадрової політики.

Сьогодні кадрова політика є надзвичайно важливою складовою бізнес-стратегії діяльності підприємства й основною його конкурентною перевагою. Це пояснюється тим, що ефективна діяльність сучасного підприємства залежить не тільки від якісних і кількісних характеристик працівників, а й від результативності методів і механізмів управління персоналом. При цьому варто визнати, що власники і керівники більшості вітчизняних підприємств і організацій до сьогодні не усвідомлюють важливості проведення ефективної кадрової політики, яка повинна бути спрямована на активізацію усіх ресурсів підприємства задля досягнення ефективних кінцевих результатів його діяльності. Саме тому кадрова політика має формуватися з урахуванням загальної бізнес-стратегії підприємства і мати тісний зв'язок з усіма сферами його господарської діяльності. Адже будь-які зміни у тій чи іншій сфері діяльності підприємства впливають на його кадрове забезпечення, визначають нові аспекти у розвитку кадрової стратегії і кадрової політики, вимагають їх відповідного коригування та ін. З огляду на це, питання формування й реалізації належної кадрової політики підприємства в ринкових умовах господарювання є надзвичайно актуальними.

Сьогодні досить велика кількість публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних вчених присвячена аналізу проблем кадрової політики підприємств, її принципів, умов і чинників формування. Серед них варто виділити праці таких науковців, як Л.В. Балабанова, В.Г. Воронкова, В.Р. Веснин, М.Д. Виноградський, О.О. Гетьман, А.М. Грицай, О.С. Крючко, Є.П. Пархимчик, В.А. Стец, В.М. Шаповал, Г.О. Ткачук, О.В. Щукіна О.А. Шаповал, та ін.

При цьому варто визнати, що окремі питання, які пов'язані, насамперед, з визначенням специфіки формування та реалізації кадрової політики як складової

системи управління персоналом сучасного підприємства в умовах мінливого конкурентного середовища, потребують більш глибокого вивчення. Саме тому більш поглиблене дослідження процесів формування та реалізації кадрової політики підприємства в ринкових умовах господарювання є надзвичайно актуальним. Це і зумовило вибір теми магістерської роботи, дало можливість сформулювати її мету та відповідні задачі для її досягнення.

**Об'єкт дослідження** – процес управління персоналом підприємства в ринкових умовах господарювання.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні аспекти удосконалення кадрової політики підприємства в ринкових умовах господарювання.

**Метою магістерської роботи** є обґрунтування напрямків удосконалення кадрової політики ТОВ «Альфа-Естейт» в ринкових умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети були вирішені наступні завдання:

- визначено зміст і цілі кадрової політики підприємства в ринкових умовах господарювання;
- досліджено особливості формування та реалізації кадрової політики на сучасних підприємствах;
- проаналізовано роль кадрової служби в управлінні персоналом підприємства;
- проаналізовано та здійснено оцінку кадрової політики у ТОВ «Альфа-Естейт»;
- обґрунтовано напрямки формування раціональної кадрової політики у ТОВ «Альфа-Естейт»;
- удосконалено систему навчання та посадового переміщення працівників у ТОВ «Альфа-Естейт»;
- обґрунтовано напрямки удосконалення стратегії управління персоналом у ТОВ «Альфа-Естейт».

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення проблем

формування та реалізації кадрової політики як складової системи управління персоналом сучасного підприємства в умовах мінливого конкурентного середовища. Для досягнення поставленої у роботі мети використано сукупність загальноприйнятих методів і прийомів наукового пізнання: метод узагальнення, аналізу і синтезу; класифікаційно-аналітичний метод; метод статистичного аналізу; метод системного і економічного аналізу; графічний метод (рисунок, таблиці) та інші.

*Інформаційною базою дослідження є економічні закони і категорії, нормативно-правові та методичні документи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із загальної економічної теорії, проблем формування та реалізації кадрової політики сучасних підприємств; матеріали первинної звітності ТОВ «Альфа-Естейт».*

***Наукова новизна магістерської роботи*** полягає у тому, що автором удосконалено теоретичні та організаційно-економічні аспекти кадрової політики підприємства в ринкових умовах господарювання, зокрема:

– проведене дослідження дозволило автору сформулювати основні задачі кадрової політики ТОВ «Альфа-Естейт» з метою її удосконалення, а саме: оптимізація і стабілізація кадрового складу ключових структурних підрозділів підприємства; створення ефективної системи мотивації працівників підприємства; створення і підтримка належного організаційного порядку на підприємстві, підвищення відповідальності працівників підприємства за виконуваними ними обов'язки, зміцнення трудової і виробничої дисципліни; створення і розвиток системи навчання і підвищення кваліфікації працівників усіх рівнів; формування і зміцнення ділової корпоративної культури підприємства. Основну відповідальність за ефективну реалізацію напрямків удосконалення кадрової політики підприємства пропонується покласти на відділ кадрів, який у тісній взаємодії з іншими підрозділами і керівництвом підприємства, буде вирішувати поставлені кадрові задачі. За даних умов відділ кадрів виступатиме методичним, інформаційним, координаційним центром реалізації кадрової політики на підприємстві;

– на основі проведеного дослідження автором обґрунтовано доцільність визначення конкурентної позиції персоналу підприємства за допомогою побудови багатокутника, осями якого є інтегральні показники, що характеризують рівень розвитку кадрового складу підприємства в рамках наступних чотирьох підсистем управління персоналом: кількісне забезпечення підприємства персоналом; якісне забезпечення підприємства персоналом; ефективність використання персоналу підприємства; мотивація і стимулювання персоналу підприємства. Це дозволить розробити комплекс стратегічних управлінських рішень з усунення відхилень у діяльності ТОВ «Альфа-Естейт» з управління персоналом від фірми-лідера даного сегменту ринка;

*Практична значимість* роботи полягає у тому, що результати дослідження створюють необхідне підґрунтя для подальшого системного вивчення проблеми удосконалення процесу формування та реалізації кадрової політики підприємства в ринкових умовах господарювання та в розробці конкретних рекомендацій для ТОВ «Альфа-Естейт». Зокрема, з метою удосконалення кадрової політики у ТОВ «Альфа-Естейт» автором удосконала система навчання і посадового переміщення працівників підприємства. Організація процесу навчання, що запропонована для впровадження у ТОВ «Альфа-Естейт», являє собою формалізовану процедуру розподілення ролей, функцій та зон відповідальності учасників даного процесу. Учасниками процесу навчання є структурні підрозділи підприємства, професійні групи працівників чи окремі працівники, а також сторонні організації чи фахівці, що пропонують консалтингові послуги та навчання по розробленим ними курсам навчання. Процес навчання пропонується поділити на кілька видів, залежно від їх призначення та кінцевої мети, а саме: вступне, спеціалізоване, загальнокорпоративне, практика, стажування.

*Структура та обсяг роботи.* Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Структура роботи відбиває логіку дослідження та особливості характеру розробки наукової проблеми. Основний зміст дипломної роботи викладено на 88 сторінках.

Дипломна робота містить 19 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел включає 35 найменувань.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження оприлюднені на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Детермінанти сталого розвитку суспільства в умовах глобалізації» (м. Дніпропетровськ, 2019 р.).



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Здійснення господарської діяльності сучасним підприємством, випуск продукції, яка була б конкурентоспроможною, залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чіткої системи контролю якості продукції, дослідження ринкового середовища та послідовного впровадження концепції просування товарів на ринки, а й від кваліфікації персоналу підприємства та ефективного управління ним. Саме низький рівень кваліфікації співробітників є однією з головних причин слабкої конкурентоспроможності підприємства, а це, як відомо, впливає на фінансові результати його діяльності й обмежує можливості для підвищення кваліфікації і розвитку персоналу.

2. У широкому сенсі кадрова політика – це система сформульованих принципів і норм, які призводять людські ресурси суб'єкта (держави, організації, підприємства) у відповідь зі стратегією і тактикою його політичної, економічної і т.д. діяльності. При цьому робота з персоналом (відбір, атестація, навчання, просування по службі) планується згідно з цілями і завданнями підприємства. У вузькому розумінні поняття кадрової політики скорочується до набору конкретних правил підбору персоналії для виконання поточної діяльності підприємства чи організації. Основною метою кадрової політики підприємства є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства та стану ринку праці, а цілями кадрової політики є: своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної кількості та якості; раціональне використання потенціалу персоналу і менеджерів; формування трудових колективів і забезпечення умов для їх ефективної роботи та ін. Призначення сучасної кадрової політики, на нашу думку, це своєчасне формулювання цілей відповідно до стратегії розвитку підприємства, виявлення проблем, знаходження шляхів їх вирішення, розробка способів досягнення цілей підприємства. А основними різновидами кадрової політики можна вважати:

політику набору кадрів, політику навчання, політику оплати праці, політику формування кадрових процедур та політику соціальних відносин.

3. Процес формування ефективної кадрової політики на кожному підприємстві має свої особливості та специфіку, залежно від його загальної ділової та конкурентної стратегії. Як підтверджує практика, на малих підприємствах кадрова політика формально не розробляється, а існує у вигляді системи неофіційних установок власників та керівництва. Тоді як у великих компаніях кадрова політика офіційно декларується і фіксується у відповідних документах: наказах, розпорядженнях, інструкціях, меморандумах та інших регламентуючих документах стосовно персоналу. Незалежно від того, на якому підприємстві формується і реалізується кадрова політика, вона визначається багатьма чинниками, як внутрішніми, так і зовнішніми. Належна кадрова політика підприємства в ринкових умовах господарювання сприяє підвищенню ефективності праці всього персоналу, оскільки чітко і наочно представляє погляди власників і керівництва на взаємовідносини з персоналом; переконує персонал у лояльному ставленні до нього власників і керівництва; покращує взаємодію всіх підрозділів підприємства; забезпечує послідовність процесу прийняття рішень стосовно співробітників підприємства; забезпечує належне інформування персоналу стосовно внутрішньої поведінки та відповідний морально-психологічний клімат на підприємстві.

4. Управління персоналом – це надзвичайно багатогранний і складний процес, який має свої особливості та закономірності. Безперечно, даному процесу властиві системність і завершеність, які проявляються насамперед у комплексному вирішенні проблем. Так, наприклад, системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи. Усе це свідчить про те, що кадрові служби сучасних підприємств є центрами управління персоналом і їх роль безупинно зростає. Кадрова служба підприємства – це структурний підрозділ у сфері управління підприємством разом

із зайнятими у ньому посадовими особами (керівник, фахівці, виконавці), які покликані управляти персоналом у межах обраної підприємством кадрової політики. Відповідно, головне призначення кадрової служби у тому, щоб керуватися у виконанні кадрової політики інтересами підприємства, а також діяти з урахуванням чинного трудового законодавства. Що стосується напрямків діяльності кадрової служби, то, як показує практика, вони обумовлені тими ж чинниками, що і всього підприємства загалом.

5. Напрямок діяльності ТОВ «Альфа-Естейт» є виробництво профілю та комплектуючих для гіпсокартонних систем. Виробництво підприємства оснащено найсучаснішим устаткуванням: 5 ліній для виробництва профілю обладнані летючими різами для нарізки профілю; 3 штампувальних преса. Конкурентними перевагами підприємства є продуктивність ліній – 160 п. м. в хв.; налагоджена система постачання сировини; власна система збуту; система щоденного моніторингу; впроваджені елементи систем Lean production та Kaizen. Основними видами продукції, що випускає ТОВ «Альфа-Естейт» є наступні: профіль (8 видів); комплектуючі (14 видів); анкерні пластини (6 видів). Проведене дослідження показало, що ТОВ «Альфа-Естейт» перебуває не в самому гіршому стані, кошти обертаються швидко, та мають тенденцію до зростання, і це свідчить про високу ділову активність на сучасному ринку продукції. На досліджуваному підприємстві постійно проводиться робота щодо оновлення основних засобів. ТОВ «Альфа-Естейт» є експортно-орієнтованим підприємством. Маючи постійних клієнтів, завод намагається знаходити нових партнерів задля розширення ринку збуту своєї продукції. Варто зазначити, що виручка від реалізації продукції зросла за досліджуваний період на 103233,1 тис. грн., в т.ч. експорт на 9217,2 тис. грн., а реалізація на внутрішньому ринку зросла на 94015,9 тис. грн. Негативною тенденцією щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства є зниження частки експорту в структурі товарної продукції на 2,24 відсоткові пункти. Така тенденція свідчить про зменшення участі підприємства в міжнародній діяльності, тому доцільно визначити нові канали реалізації продукції на міжнародному ринку. Аналіз рентабельності дає можливість зробити висновок,

про зростання ефективності та прибутковості досліджуваного підприємства. Так, приріст рентабельності активів склав 0,025 пунктів, або 2,5 відсоткових пункти (в.п.). Рентабельність власного капіталу зросла на 7,8 в.п., що свідчить не тільки про зростання прибутку, а й про збільшення самостійності підприємства.

6. Протягом аналізованого періоду середньоспискова чисельність облікового складу збільшилася на 7 чол. і в 2019 р. складала 457 осіб. Такий досить невеликий відсоток збільшення чисельного складу пояснюється тим, що підприємство активно розвивається та впроваджує у своїй діяльності нові технології. Це дає змогу розширити функції багатьох категорій працівників, збільшити об'єм виконуваної роботи та, одночасно, знизити затрати часу на ті чи інші завдання. Що стосується плинності кадрів на підприємстві, то відзначимо, що усього за 2 роки було прийнято на роботу 370 чол., а за той же період було звільнено 274 чол. Тобто, фактично 50% персоналу підприємства за останні роки цілком змінилося, що негативно впливає на продуктивність праці, виконання планових задач, керованість виробничих процесів. Відзначимо також, що у ТОВ «Альфа-Естейт» у 2018 р. відбулося невелике скорочення штатів: було звільнено лише 4 співробітника, а в 2019 р. намітилася тенденція до збільшення кількості звільнених по скороченню штатів – вже 8 чол.

7. Аналізуючи показники використання робочого часу необхідно зазначити, що втрати від тимчасової непрацездатності на підприємстві на протязі 2-х років залишились на одному рівні – 2,4%, а втрати від неявок з дозволу адміністрації зросли з 0,5% в 2017 р. до 0,9% в 2019 році. Це може свідчити про нераціональне використання людських ресурсів в 2019 році. За два роки якісний склад підприємства змінився в бік поповнення рядів працюючих переважно молоддю з повною вищою освітою, які віддають перевагу побудові власної кар'єри. Як показали результати дослідження, керівництво підприємства не ухиляється також від прийому на роботу працівників із соціально-незахищених верств населення, таких, як інваліди та пенсіонери й не скорочує їх чисельність. Навпаки, створює спеціальні робочі місця для інвалідів та належні умови роботи. Варто також звернути увагу, що підвищення кваліфікації працівників безпосередньо в

структурних підрозділах підприємства не ведеться взагалі, хоча працівники професій, які не передбачають високої кваліфікації постійно підвищують рівень своїх умінь. Присвоєння чергової категорії оплати праці відбувається лише після тестування на відповідність новому кваліфікаційному рівню. Оцінка кількісного забезпечення персоналом підприємства за 2018–2019 рр. зросли, проте індекси майже не змінилися. Це свідчить про достатньо високу плинність кадрів, проте й підвищення статусу стабільності підприємства. Оцінка якісного забезпечення ТОВ «Альфа-Естейт» має схожу тенденцію за останні два роки за результатами кількісної оцінки. Вона вказує на покращення рівня кадрового потенціалу підприємства. Результати оцінки ефективності використання персоналу підприємства свідчать про позитивний вплив підвищення мотивації та стимулювання. Показники за аналізований період зростають.

8. За результатами оцінки сучасного стану кадрового потенціалу ТОВ «Альфа-Естейт» було визначено, що кадрова служба представлена відділом кадрів, є однією з основних складових структури підприємства і взаємодіє з усіма його структурними підрозділами. Оскільки кадрова служба розробляє систему оплати праці, планує витрати на персонал разом з планово-економічним управлінням, організовує навчання кадрів, займається переведенням, переміщенням, підвищенням і звільненням працівників, то про всі зміни начальник управління та відповідальний працівник повідомляють в бухгалтерію, де нараховується заробітна плата і усі витрати, пов'язані з персоналом. Начальник відділу кадрів звітує безпосередньо перед керівництвом підприємства про роботу свого підрозділу, а також пропонує працівників на прийняття, звільнення, пониження, підвищення, напрямок на навчання і підвищення кваліфікації.

9. Проведене дослідження дозволило сформулювати основні задачі кадрової політики ТОВ «Альфа-Естейт» з метою її удосконалення, а саме: оптимізація і стабілізація кадрового складу ключових структурних підрозділів підприємства; створення ефективної системи мотивації працівників підприємства; створення і підтримка належного організаційного порядку на підприємстві, підвищення відповідальності працівників підприємства за виконуваними ними обов'язки,

зміцнення трудової і виробничої дисципліни; створення і розвиток системи навчання і підвищення кваліфікації працівників усіх рівнів; формування і зміцнення ділової корпоративної культури підприємства. Основну відповідальність за ефективну реалізацію напрямків удосконалення кадрової політики підприємства пропонується покласти на відділ кадрів, який у тісній взаємодії з іншими підрозділами і керівництвом підприємства, буде вирішувати поставлені кадрові задачі.

10. Доведено, що одним з найголовніших напрямів кадрової політики є розробка програми розвитку персоналу з метою вирішення як поточних, так і майбутніх завдань підприємства на основі удосконалення системи навчання і посадового переміщення працівників. Організація процесу навчання, що запропонована для впровадження у ТОВ «Альфа-Естейт», являє собою формалізовану процедуру розподілення ролей, функцій та зон відповідальності учасників даного процесу. Учасниками процесу навчання є структурні підрозділи підприємства, професійні групи працівників чи окремі працівники, а також сторонні організації чи фахівці, що пропонують консалтингові послуги та навчання по розробленим ними курсам навчання. Процес навчання доцільно поділити на кілька видів, залежно від їх призначення та кінцевої мети, а саме: вступне, спеціалізоване, загальнокорпоративне, практика, стажування.

11. На основі проведеного дослідження обґрунтовано доцільність визначення конкурентної позиції персоналу підприємства за допомогою побудови багатокутника, осями якого є інтегральні показники, що характеризують рівень розвитку кадрового складу підприємства в рамках наступних чотирьох підсистем управління персоналом: кількісне забезпечення підприємства персоналом; якісне забезпечення підприємства персоналом; ефективність використання персоналу підприємства; мотивація і стимулювання персоналу підприємства. Це дозволить розробити комплекс стратегічних управлінських рішень з усунення відхилень у діяльності ТОВ «Альфа-Естейт» з управління персоналом від фірми-лідера даного сегменту ринка.

12. В результаті проведеного дослідження визначено компоненти реалізації

стратегії управління персоналом, а саме: організаційна структура управління персоналом, що складається з функціональних підрозділів підприємства; застосування внутрішньофірмового довгострокового й короткострокового планування до підсистеми управління персоналом підприємства; система інформаційних потоків при реалізації стратегії управління персоналом; контроль виконання управлінських рішень. Доведено, що втілення намічених стратегічних цілей можливо тільки при тісній взаємодії запропонованих елементів.

13. З'ясовано, що в умовах розвитку ринкових відносин повинні розроблятися принципово нові засади діяльності кадрових служб: соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових і особистих взаємовідносин, відносин керівника і підлеглих; управління виробничими і соціальними конфліктами і стресами; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; маркетинг кадрів; планування і контроль ділової кар'єри; професійна і соціально-психологічна адаптація працівників; регулювання правових питань трудових відносин, дотримання вимог психофізіології, ергономіки і естетики праці. За даних умов відділ кадрів є методичним, інформаційним, координаційним центром реалізації кадрової політики на підприємстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. – 238 с.
2. Біловол Р.І. Формування кадрової політики промислових підприємств / Р.І. Біловол // Економіка підприємств. Економіка Криму №3(44). – 2013. – С.266-268
3. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов: обзорная информация / Сост. В.И.Яровой; Под ред. Г.В. Щекина. – К.: МАУП, 2005. – 235 с.
4. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика : [учебник] / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2011. – 688 с.
5. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
6. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / Воронкова В. Г. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.
7. Гасюк М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах / М. Гасюк // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 5 (50). – С.155-159
8. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Гетьман О.О., Шаповал В.М. – Київ, Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
9. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Гетьман О.О., Шаповал В.М. – Київ, Центр навчальної літератури, 2006. – 488 с.
10. Гончаров Ю.В., Федоряк Р.М., Бережна Ю.Б. Удосконалення кадрової політики підприємства [Електронний ресурс] / Гончаров Ю.В., Федоряк Р.М., Бережна Ю.Б. // Ефективна економіка. – 2017. - №6. – Режим доступу:



<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5624>

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

12. Дороніна О.А. Пріоритетні завдання кадрової політики щодо удосконалення оцінки праці та її оплати [Електронний ресурс] / О.А. Дороніна // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Серія: Економічні науки. – 2010. – № 6, т. 2. – С. 173–178. – Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2010\\_6\\_2/173-178.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_6_2/173-178.pdf)

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

14. Жук Н. Дослідження особливостей зарубіжного досвіду здійснення кадрової політики [Електронний ресурс] / Н. Жук // Галицький екон. вісн. – 2011. – № 1. – С. 15–24. – Режим доступу : [http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Gev/2011\\_1/WORLD\\_ECONOMY\\_AND\\_INTERNATIO\\_NAL/003.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gev/2011_1/WORLD_ECONOMY_AND_INTERNATIO_NAL/003.pdf)

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

16. Клименко О.В. Кадрова політика в Україні: напрям розвитку та шляхи реалізації / О.В. Клименко // Економіка та держава. – 2015. - № 12. – С.84-88.

17. Козак К.Б., Рубан Ю.О. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві / Козак К.Б., Рубан Ю.О. // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 2(18). – С.24-28.

18. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – 2-е изд., перераб. и допов. – К. : МАУП, 2005. – 752 с.

19. Криворучко О.М. Оцінка якості управління персоналом організації / Криворучко О.М. // Актуальні проблеми економіки. – 2009. № 4. – С. 98-103.

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

21.Крушельницька О.В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / О.В. Крушельницька, Д.Г. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с

22..Крючко О.С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах / О.С. Крючко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 4(2). – С. 275–279.

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

24.Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации: учеб. пособие. / Е.П. Пархимчик. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с

25.Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення / Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. // Економічний вісник Запорізької інженерної академії. – 2013. – №3. – С.177-187.

26.Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.

27.Стец, В.А., Стец І.І., Костючик М.Ю. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.А. Стец, І.І. Стец, М.Ю. Костючик. – Тернопіль: Лілея, 2016. – 180 с.

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

29.Трещов М.М. Кадрова політика як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / М.М. Трещов // Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії. Економічні науки. – 2012. – № 1.– С.25-29.

30.Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. /

Воронкова В.Г. та ін.; за ред. В.Г. Воронкової; Запорізь. держ. інж. акад. – К.: Професіонал, 2015. – 567 с.

31.Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф.І. Хміль. – К.: Видавничий центр «Академія», 2006. -488 с.

32.Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення / О.А. Шаповал // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 712–715.

33.Шаповал О.А. Управління персоналом : навчальний посібник / Шаповал О.А. – Харків : НАНГУ, 2015. – 295 с.

34.Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства / Шаповал О.А., Таранічев С.Л. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2019. – Випуск 27, частина 2. – С.97-100.

35.Щекин Г.В. Теория кадровой политики: Монография / Щекин Г.В. – К.: МАУП, 2007. – 176 с.