

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**МОМОТ ОЛЬГА ІГОРІВНА**

УДК 331.1

**ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА, НА ПРИКЛАДІ  
ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ «ВАТРА»**

Спеціальність 073 – Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ**  
наукової роботи на здобуття кваліфікації магістра

Тернопіль – 2018

Робота виконана на кафедрі менеджменту та адміністрування факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:**

кандидат економічних наук, доцент  
Шведа Наталія Михайлівна,  
кафедра менеджменту та адміністрування  
факультету економіки та менеджменту  
Тернопільського національного технічного  
університету імені Івана Пулюя

**Рецензент:**

кандидат економічних наук, старший викладач  
Федишин Ірина Богданівна,  
кафедра управління інноваційною діяльністю та  
сферою послуг факультету економіки та  
менеджменту Тернопільського національного  
технічного університету імені Івана Пулюя

Захист відбудеться «24» грудня 2018 р. о 9<sup>00</sup> год. на засіданні екзаменаційної комісії у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя

Науковий керівник

Н. М. Шведа

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми** зумовлена тим, що перехід України до ринкової моделі господарювання, рух у напрямі євроінтеграції та входження у світову економіку визначають завдання щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств різних галузей і форм власності. Щоб сформувати висококонкурентну національну економіку необхідно забезпечувати конкурентоспроможність робочої сили й ефективність соціально-трудова відносин. Це пов'язано з тим, що в умовах ринкової трансформації економіки найсуттєвіші перетворення відбуваються насамперед у соціально-трудова сфері.

Досвід роботи провідних підприємств свідчить про те, що їх головною конкурентною перевагою є унікальний кадровий потенціал. Для його формування підприємство має стати привабливим для талановитих працівників, знати як утримати їх в організації, привертати нових споживачів та висококваліфікованих співробітників. Головним завданням таких підприємств є сприяння зростанню професійної компетенції робітників та розвитку їх навичок і вмінь, тому актуальним виявляється вивчення особливостей формування кадрової політики на вітчизняних підприємствах та розробка рекомендацій щодо її ефективної реалізації.

Необхідність теоретично обґрунтувати та методично забезпечити пошук шляхів вдосконалення управління процесом змін в публічній організації зумовила актуальність проблеми та вибір теми дипломної магістерської роботи.

**Об'єктом** написання дипломної магістерської роботи є товариство з обмеженою відповідальністю «ОСП Корпорація «Ватра».

**Предметом** дослідження виступає кадрова політика підприємства.

**Мета** написання дипломної магістерської роботи – це дослідити шляхи вдосконалення кадрової політики на ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра».

Мета реалізується через виконання наступних дослідницьких завдань:

- дослідити теоретико-методологічні засади кадрової політики підприємства;
- надати комплексну характеристику діяльності ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра», ретельно дослідивши економічну діяльність та кадрову політику на ньому;
- розробити конкретні рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики .

Для вирішення питань розробки шляхів вдосконалення кадрової політики в досліджуваній організації були використані сучасні **методи** розрахунку економічної ефективності їх впровадження. У процесі дослідження використано загальнонаукові і спеціальні методи: системного та логічного аналізу, метод експертного опитування, порівняння і узагальнення, методи економічного і статистичного аналізу сучасного стану розвитку машинобудування України, трендового прогнозування.

**Джерела дослідження.** Питання удосконалення кадрової політики є об'єктом вивчення великого кола як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Основою досліджень теоретичних аспектів цього поняття виступають праці зарубіжних та вітчизняних вчених В. Авер'янова, Г. Атаманчук, М. Армстронга, Т. Ю. Базарова, Л. В. Балабанової, В. Г. Воронкової, Н. Гончарук, С. Дубенко, Л. В. Івановської, Г. Крудене, О. В. Крушеницької, М. Мескона, Ю. Г. Одегова, Є. П. Пархімчк, Н. В. Пошерстник, І. Розпутенко, Л. І. Федулової, Т. І. Філіппової, Г. В. Щокіна, В. Г. Щербак, О. М. Яковенко і багатьох інших, якими запропоновано безліч методів, моделей і методик аналізу та управління кадровою політикою підприємства. Окрім цього, інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні документи, інформація державних органів статистики, звітно-статистичні дані ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра».

**Практичне значення** полягає в тому, що теоретичні висновки та практичні рекомендації, зроблені у роботі, сформовані та обґрунтовані з урахуванням наявних виробничих потужностей та динаміки основних фінансових показників діяльності ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» і можуть бути використані в удосконаленні кадрової політики організації. Розроблені пропозиції є раціональними, актуальними і доцільними, являють собою результат дипломної магістерської роботи й будуть впроваджені у виробничо-господарську діяльність ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра».

**Наукова новизна** дипломної магістерської роботи полягає в уточненому формулюванні терміну «кадрова політика», дослідженні теоретико-методичних засад, розробленні практичних рекомендацій та обґрунтуванні економічного ефекту пропозицій, спрямованих на вдосконалення кадрової політики підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дипломної магістерської роботи доповідались та отримали позитивну оцінку на Міжнародній науково-технічній конференції „Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій“ до 100 річчя з дня заснування НАН України та на вшанування пам'яті Івана Пулюя (100 річчя з дня смерті), 22-24 травня 2018.

**Структура й обсяг дипломної магістерської роботи.** Дипломна магістерська робота складається зі вступу, семи розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – \_\_\_ сторінки комп'ютерного тексту, вона містить \_\_\_ таблиці і \_\_\_ рисунків, \_\_\_ додатків, список використаних джерел із 93 найменувань.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У вступі розкрита актуальність теми магістерської роботи, встановлено мету та завдання, предмет та об'єкт, методи та інформаційну базу дослідження, а також подано структуру роботи.

У першому розділі «Кадрова політика підприємства» вивчено суть кадрової політики підприємства, досліджено фактори, що впливають на кадрову політику, визначено основні складові, типи кадрової політики та показники оцінки персоналу.

Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, що в умовах ринкової економіки один з вирішальних факторів ефективності і конкурентоспроможності підприємства – забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Змістом кадрової політики є робота з персоналом, яка відповідає концепції розвитку організації.

Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів збереження, оновлення чисельного та якісного складу кадрів, його розвитку у відповідності з потребами самої організації, вимогами діючого законодавства, станом ринку праці.

На нашу думку, кадрова політика підприємства – це система забезпечення і збереження його висококваліфікованого персоналу. Основними властивостями кадрової політики підприємства є: зв'язок із стратегією, орієнтація на довгострокове планування, значення ролі кадрів, сукупність взаємопов'язаних функцій і процедур по роботі з кадрами.

Завдання кадрової стратегії включають: підняття престижу підприємства, дослідження атмосфери всередині підприємства, аналіз перспектив розвитку і зростання кадрового потенціалу підприємства, попередження причин звільнення з роботи і т.д.

Відповідно до загальних вимог кадрова політика має бути: узгодженою зі стратегією розвитку підприємства; достатньо гнучкою; економічно обґрунтованою, виходити з реальних фінансових можливостей підприємства. Вона має забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників. Таким чином принципами кадрової політики є: науковість, комплексність, системність, ефективність, демократизм управління, розуміння окремих людей та їхніх потреб, справедливість дотримання рівності й послідовності.

За нових умов господарювання кадрова політика має спрямовуватися на формування такої системи роботи з персоналом, що орієнтується на отримання не лише економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів та урядових рішень.

При розробці програм з управління персоналом необхідно враховувати фактори, які впливають на кадрову політику підприємства: зовнішні по відношенню до організації і внутрішні. Серед факторів зовнішнього середовища варто виділити найбільш впливові: особливості законодавчого регулювання трудових відносин, ситуація на ринку праці, професійні і громадські об'єднання, в яких задіяні працівники підприємства.

Серед внутрішніх факторів найбільш важливі наступні: цілі підприємства, їх часова перспектива і ступінь опрацювання, стиль управління, якісні характеристики трудового колективу, умови праці.

Основними складовими управління персоналом та кадрової політики є: кадрове планування, розробка заходів щодо залучення та відбору персоналу, запобігання плинності кадрів та аналіз причин цього явища, створення постійно діючої системи професійної підготовки,

перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, здійснення систематичної атестації персоналу та забезпечення просування по службі, створення резерву для заміщення посад більш високого рівня, внесення в кількісний та якісний склад робочої сили оперативних змін, яких вимагає впровадження новітніх технологічних процесів, чітке визначення принципів, форм та систем стимулювання і мотивації праці, оптимізація витрат на управління персоналом, визначення довгострокової стратегії управління персоналом тощо.

Західні спеціалісти виділяють чотири типи кадрової політики: пасивну – у керівництва підприємства відсутня чітко виражена програма дій у відношенні персоналу, і в умовах кризи на підприємстві кадрова робота в кращому випадку зводиться до ліквідації негативних наслідків; реактивну – керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення задач, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи; превентивну – керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації на середньостроковий період, але немає засобів впливу на неї, активну (раціональну) – керівництво підприємства має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації, а також засоби для впливу на неї. Виділяють ще авантюристську (як різновид активної) – керівництво підприємства не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї.

Показники оцінки персоналу включають показники чисельності персоналу, структуру персоналу (наприклад, соціальна, професійна, кваліфікаційна, статева, вікова, за стажем роботи та ін.), показники руху персоналу та витрати на персонал.

**У другому розділі «Аналіз кадрової політики ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»** проведено вивчення характеристики ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра», а також проаналізовано його кадрову політику, зокрема чисельність і структуру персоналу, оплату праці і витрати на соціальний захист, рух персоналу і витрати на персонал.

ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» – це світлотехнічне виробниче підприємство, що займається проектуванням, конструюванням та виготовленням освітлювальних приладів. При аналізі основних показників функціонування товариства помітно, що в 2016 році відбулося зростання багатьох показників підприємства, окрім чистого прибутку та чисельності працівників, проте в 2017 році спостерігається незначне падіння, окрім кількості працівників (тут бачимо зростання). А розмір чистого прибутку продовжує стрімко зменшуватись.

Кадровою роботою в ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» займається заступник генерального директора з управління персоналом з підпорядкованою йому службою управління персоналом, у складі якої три працівники.

В 2016 році в порівнянні 2015 роком зменшилася кількість працівників на ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра». В 2017 році в порівнянні з 2016 роком тенденції були протилежні – відбулось зростання кількості працівників. В 2016 році в порівнянні з 2015 роком змінилась і структура персоналу досліджуваного підприємства в сторону збільшення кількості управлінців і, відповідно, в сторону зменшення робітників. Проте в 2017 році в порівнянні 2016 роком тенденції в структурі змінились і повернулись до стану 2015 року. Вікова структура працівників товариства протягом досліджуваного періоду практично не змінилась, хоча помітне зростання середнього віку працівників.

На ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» укладено колективний договір, яким охоплені всі постійні працівники підприємства. Згідно колективного договору виконуються статті соціального захисту працівників товариства. Крім того, усі працівники при поступленні на роботу укладають з адміністрацією корпорації трудовий договір, в якому вказані обов'язки та права сторін, розмір оплати праці, відповідальність сторін, вирішення спорів, внесення змін та умови розірвання договору, термін дії та інші особливі умови договору.

В 2017 році рівень плинності кадрів на досліджуваному підприємстві був вже межах норми, хоча в 2015-2016 роках зростав та суттєво перевищував своє оптимальне значення (5%). Основною причиною, згідно якої звільнялися працівники на ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» протягом 2015-2017 років була «за власним бажанням» і звільнялись молоді працівники – віком до 30 років та від 30 до 45 років.

При узагальненні показників з праці та витрат на персонал ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» спостерігаємо, що при рості загальної суми витрат на персонал в 2017 році зросла частка витрат на оплату праці з одночасним зменшенням витрат на соціальні виплати, передбачені законодавством, на додаткові соціальні виплати та пільги і витрати на утримання соціальної інфраструктури. Проте в 2017 році в порівнянні з попередніми роками дещо покращились умови праці на ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»: зменшилась частка працівників, які працюють в шкідливих умовах, зменшився рівень травматизму, але зріс рівень захворюваності та зросли витрати на пільги та компенсації за шкідливі умови праці.

Таким чином, кадрова ситуація на ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» є не найкращою і потребує змін.

**У третьому розділі «Вдосконалення кадрової політики ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»** було запропоновано ряд заходів, спрямованих на підвищення ефективності кадрової політики досліджуваного підприємства.

Вдосконалення кадрової політики ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» пропонуємо здійснювати в трьох основних напрямках: реорганізація кадрової служби, запровадження щорічної оцінки керівників, спеціалістів та службовців і вдосконалення системи оплати праці.

Реорганізація кадрової служби досліджуваного підприємства полягає в розширенні складу відділу кадрів товариства, тобто залученні додаткового працівника, в обов'язки якого буде входити робота по розвитку та по оцінюванню персоналу. В цьому випадку показник навантаження знизиться і буде приблизно на рівні норми. Оскільки наявний відділ кадрів виконував звужене коло кадрових функцій, то введення ще однієї людини у відділ дасть змогу розширити обов'язки служби кадрів.

Разом із реорганізацією кадрової служби пропонуємо підприємству виписати журнал «Довідник кадровика» та регулярно підвищувати кваліфікацію працівників відділу кадрів. Хоча працівники відділу кадрів досвідчені (стаж роботи усіх працівників більше 20 років), проте жоден з них не має освіти по спеціальності «Управління персоналом». Тому можна сказати, що практичний досвід роботи компенсує значною мірою брак теоретичних знань, проте в умовах перебудови роботи кадрової служби підвищення кваліфікації необхідне для забезпечення виконання нових функцій, які будуть в перспективі покладені на відділ кадрів. Для підвищення кваліфікації заступника генерального директора з управління персоналом доцільно послати на 3 семінари-тренінги по розвитку персоналу в м. Київ та кожного працівника на профільні тренінги чи семінари в м. Львів чи в м. Тернопіль.

Важливим результатом реорганізації кадрової служби ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» є покращення роботи служби у напрямку зниження плинності кадрів та вдосконалення системи оплати праці. На 2018 рік і надалі прогнозується утримувати плинність кадрів на рівні 3,0 %. Це дозволить не допускати втрат підприємства, пов'язаних із переходом працівника на нову роботу і його адаптацією, навчанням, набуттям нових навичок і знань.

Серед складових роботи кадрової служби на ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» важливим елементом має стати добір і розстановка працівників, формування резерву для заміщення посад керівників і спеціалістів ключових напрямків діяльності підприємства, навчання персоналу. Для цього варто запровадити такий напрям кадрової роботи, як оцінка професійних, організаторських і ділових якостей керівників, професіоналів і спеціалістів, визначення їх можливостей виконувати завдання і функції на дорученій ділянці роботи відповідно до посадових інструкцій.

На практиці найпоширенішим видом оцінки є періодична атестація. Щорічну оцінку персоналу на ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» пропонуємо проводити в січні, щоб оцінити результати минулого року і водночас планувати цілі на наступний рік. У липні доцільно здійснювати проміжну оцінку якості праці, яка дасть змогу скоригувати цілі роботи та плани індивідуального розвитку.

Основні переваги, які отримає ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» від проведення атестації керівників, спеціалістів і службовців – поліпшення якісного складу персоналу, його ефективніше використання, зростання професійної компетентності, підвищення кваліфікації, посилення



організованості й відповідальності працівників. Все це відобразиться на продуктивності праці та, відповідно, на обсягах випуску продукції та чистому прибутку (всі показники зростуть), а також зменшуються втрати від псування цінностей та браку.

Аналіз показав, що ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» має певні проблеми в оплаті праці, яку можна вирішити завдяки зміні системи оплати праці. Пропонуємо тарифну систему (погодинну систему і систему посадових окладів) замінити безтарифною системою. Вдосконалення системи оплати праці дозволить оптимально поєднати індивідуальну і колективну заінтересованість в поліпшенні результатів роботи ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра», досягнути значного підвищення трудової мотивації працюючих, що сприятиме істотному зростанню продуктивності й ефективності роботи товариства в цілому, що дасть змогу збільшити обсяги виробництва продукції і відповідно чистий прибуток.

Початкові витрати при впровадженні безтарифної системи оплати праці прогножуються в невеликі і потрібні для виготовлення буклетів, які пояснюватимуть переваги нової системи оплати праці, а також пояснюватимуть принципи нарахування зарплати персоналу. Інших витрат не буде, тому що безтарифна система заміняє тарифну, тобто змінюються лише підходи до нарахування зарплати, а фонд зарплати залежатиме виключно від результатів роботи товариства в цілому і від результатів роботи конкретного працівника.

**У четвертому розділі «Спеціальна частина»** проаналізовано основні показники розвитку машинобудування та досліджено нормативно-правову базу, що регулює діяльність ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра».

Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, що у наш час машинобудування є основою економіки будь-якої країни і грає вирішальну роль у створенні матеріально-технічної бази господарства. В економічно розвинених країнах на частку машинобудівних виробництв припадає від 30 до 50 % загального обсягу випуску промислової продукції. Проте в Україні його обсяг в окремі роки навіть не сягає 11 %.

Слід звернути увагу на негативні тенденції щодо динаміки обсягів діяльності підприємств машинобудування. Для машинобудування в останні роки було характерне падіння виробництва. Такі тенденції пов'язані передусім зі зміною кон'юнктури ринку та інфляційними процесами. За період аналізу підприємства машинобудівної галузі отримали чистий прибуток протягом 2011–2013 рр. У 2014–2016 роках підприємства машинобудування отримали збиток. Проте в 2016 році з'являються перші позитивні тенденції в розвитку промисловості загалом і машинобудування зокрема. Напрямами модернізації промисловості у 2016 р. стали створення інституційного фундаменту її розвитку, спрощення умов ведення бізнесу, захист та просування інтересів вітчизняних виробників на внутрішньому та зовнішніх ринках тощо.

Діяльність ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» регулюють такі документи:

1) Цивільний кодекс України; 2) Господарський кодекс України; 3) Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю»; 4) Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»; 5) Закон України «Про інвестиційну діяльність»; 6) інші законодавчі акти України; 7) статут товариства.

Товариство створено та діє на підставі Статуту, з додержанням умов господарської діяльності, встановлених законодавством України..

У п'ятому розділі «Обґрунтування економічної ефективності» здійснено розрахунок ефективності доцільності реорганізації кадрової служби ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра», обґрунтовано можливість оцінювання роботи управлінського персоналу ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» при вдосконаленні кадрової політики, оцінено доцільність вдосконалення мотивації персоналу досліджуваного підприємства та спрогнозовано прибуток товариства після запровадження рекомендованих удосконалень.

У шостому розділі «Охорона праці» визначено завдання підприємства в галузі охорони праці, здійснено загальний аналіз стану охорони праці та пожежної безпеки на підприємстві, запропоновано рекомендації для поліпшення умов і охорони праці й пожежної безпеки.

У сьомому розділі «Безпека в надзвичайних ситуаціях» розглянуто організацію цивільного захисту об'єктів на прикладі ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра», ліквідацію наслідків можливих надзвичайних ситуацій, досліджено застосування положень концепції захисту населення і територій у разі загрози та виникнення надзвичайних ситуацій при напрацюванні заходів захисту працівників, матеріальних цінностей ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» та населення.

У восьмому розділі «Екологія» проаналізовано поточний стан управління якістю навколишнього середовища та екологічну політику досліджуваного підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, у представленій дипломній магістерській роботі досліджено теоретичні засади і практичні аспекти системи управління процесом змін в публічній організації, а також розроблено проектні пропозиції щодо його вдосконалення.

Встановлено, що в умовах ринкової економіки один з вирішальних факторів ефективності і конкурентоспроможності підприємства – забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Змістом кадрової політики є робота з персоналом, яка відповідає концепції розвитку організації.

Основними властивостями кадрової політики підприємства є: зв'язок із стратегією, орієнтація на довгострокове планування, підвищення значення ролі кадрів, сукупність взаємопов'язаних функцій і процедур по роботі з кадрами.

Виділяють чотири типи кадрової політики: пасивну, реактивну, превентивну, активну (раціональну) і авантюристську (як різновид активної).

Основними складовими кадрової політики є: кадрове планування; розробка заходів щодо залучення та відбору персоналу; запобігання плинності кадрів та аналіз причин цього явища; створення постійно діючої системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; здійснення систематичної атестації персоналу та забезпечення просування по службі; створення резерву для заміщення посад більш високого рівня; внесення в кількісний та якісний склад робочої сили оперативних змін, яких вимагає впровадження новітніх технологічних процесів; визначення принципів, форм та систем стимулювання і мотивації праці; оптимізація витрат на управління персоналом; визначення довгострокової стратегії управління персоналом тощо.

ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» – це світлотехнічне виробниче підприємство, що займається проектуванням, конструюванням та виготовленням освітлювальних приладів.

Кадровою роботою в ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» займається заступник генерального директора з управління персоналом з підпорядкованою йому службою управління персоналом, у складі якої три працівники.

В 2016 році в порівнянні 2015 роком зменшилася кількість працівників на ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» на 34 особи або на 6,8 %. В 2017 році в порівнянні з 2016 роком тенденції були протилежні – відбулось зростання кількості працівників на 28 осіб або на 6 %.

В 2016 році в порівнянні з 2015 роком змінилась структура персоналу досліджуваного підприємства в сторону збільшення кількості управлінців (з 37,6 % до 39 %) і, відповідно, в сторону зменшення робітників (з 62,4 % до 61 %). Проте в 2017 році в порівнянні 2016 роком тенденції в структурі змінились і повернулись до стану 2015 року (частка управлінців – 37,6 %, а частка робітників – 62,4 %).

В 2017 році порівняно з попередніми роками середній рівень заробітної плати по ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» і по категоріях його працівників зріс майже на 30%, але й надалі розмір зарплати (особливо у робітників) не є дуже високим. Протягом аналізованого періоду дуже посилилась диференціація в оплаті праці керівників і робітників. Всі передбачені колективним договором зобов'язання керівництво підприємства виконує. Це допомагає працівникам підприємства відчувати себе захищеними і, відповідно, виконувати свої обов'язки на належному рівні.

В 2017 році рівень плинності кадрів на досліджуваному підприємстві був вже межах норми, хоча в 2015-2016 роках зростав та суттєво перевищував своє оптимальне значення (5%). Основною причиною, згідно якої звільнялися працівники на ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» протягом 2015-2017 років була «за власним бажанням» і звільнялись молоді працівники – віком до 30 років (відповідно 11, 15 і 6 осіб) та від 30 до 45 років (відповідно 15, 18 та 5 осіб).

При рості загальної суми витрат на персонал в 2017 році зросла частка витрат на оплату праці з одночасним зменшенням витрат на соціальні виплати, передбачені законодавством, на додаткові

соціальні виплати та пільги і витрати на утримання соціальної інфраструктури. Проте в 2017 році в порівнянні з попередніми роками дещо покращились умови праці на ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»: зменшилась частка працівників, які працюють в шкідливих умовах, зменшився рівень травматизму, але зріс рівень захворюваності та зросли витрати на пільги та компенсації за шкідливі умови праці.

Таким чином, кадрова ситуація на ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» є не найкращою і потребує змін.

Вдосконалення кадрової політики ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» пропонуємо здійснювати в трьох основних напрямках: реорганізація кадрової служби, запровадження щорічної оцінки керівників, спеціалістів та службовців і вдосконалення системи оплати праці.

Реорганізація кадрової служби досліджуваного підприємства полягає в розширенні складу відділу кадрів товариства, тобто залученні додаткового працівника, в обов'язки якого буде входити робота по розвитку та по оцінюванню персоналу. В цьому випадку показник навантаження знизиться і буде приблизно на рівні норми. Оскільки наявний відділ кадрів виконував звужене коло кадрових функцій, то введення ще однієї людини у відділ дасть змогу розширити обов'язки служби кадрів.

Разом із реорганізацією кадрової служби пропонуємо підприємству регулярно підвищувати кваліфікацію працівників відділу кадрів. Хоча працівники відділу кадрів досвідчені (стаж роботи усіх працівників більше 20 років), проте жоден з них не має освіти по спеціальності «Управління персоналом». Тому можна сказати, що практичний досвід роботи компенсує значною мірою брак теоретичних знань, проте в умовах перебудови роботи кадрової служби підвищення кваліфікації необхідне для забезпечення виконання нових функцій, які будуть в перспективі покладені на відділ кадрів. Для підвищення кваліфікації заступника генерального директора з управління персоналом доцільно послати на 3 семінари-тренінги по розвитку персоналу в м. Київ та кожного працівника на профільні тренінги чи семінари в м. Львів чи в м. Тернопіль.

Серед складових роботи кадрової служби на ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» важливим елементом має стати добір і розстановка працівників, формування резерву для заміщення посад керівників і спеціалістів ключових напрямків діяльності підприємства, навчання персоналу. Для цього варто запровадити такий напрям кадрової роботи, як оцінка професійних, організаторських і ділових якостей керівників, професіоналів і спеціалістів, визначення їх можливостей виконувати завдання і функції на дорученій ділянці роботи відповідно до посадових інструкцій.

На практиці найпоширенішим видом оцінки є періодична атестація. Щорічна атестація дасть можливість керівництву ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» виявити ефективність праці персоналу для подальшого прийняття рішення щодо рівня та форми стимулювання працівників; коло працівників для формування кадрового резерву та підходи до планування професійно-кваліфікаційного

просування, кар'єри спеціалістів; лідерські та професійні якості при доборі працівників на ключові позиції в управлінні підприємством, структурними підрозділами; професійні знання та навички працівників для прийняття рішень з організації навчання.

Аналіз показав, що ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» має певні проблеми в оплаті праці, яку можна вирішити завдяки зміні системи оплати праці. Ми пропонуємо тарифну систему (погодинну систему і систему посадових окладів) замінити безтарифною системою. Вдосконалення системи оплати праці дозволить оптимально поєднати індивідуальну і колективну заінтересованість в поліпшенні результатів роботи ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра», досягнути значного підвищення трудової мотивації працюючих, що сприятиме істотному зростанню продуктивності праці (на 10 % або на 8,93 тис.грн./люд.) й ефективності роботи в цілому.

### Список опублікованих праць за темою дипломної магістерської роботи

1. Момот О. Сутність кадрової політики сучасного підприємства / Ольга Момот, Наталія Шведа // Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції „Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій“ до 100 річчя з дня заснування НАН України та на вшанування пам'яті Івана Пулюя (100 річчя з дня смерті), 22-24 травня 2018. – Т. : ТНТУ, 2018. – С. 317–318. – (Економічні та соціальні аспекти нових технологій).

### АНОТАЦІЯ

**Момот О.І. Дослідження шляхів удосконалення кадрової політики підприємства, на прикладі ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»** [Рукопис]: дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент»/ Ольга Ігорівна Момот; ТНТУ. – Тернопіль: [б. в.], 2018. – 183 с.

Магістерська робота: 183 с., 7 рис., 24 табл., 13 додатків, 93 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** є ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра».

**Метою роботи** є дослідити шляхи вдосконалення кадрової політики на підприємстві.

**Методи дослідження** – системного, факторного та логічного аналізу, метод експертного опитування, порівняння і узагальнення, методи економічного і статистичного аналізу, трендове прогнозування.

Запропоновано шляхи вдосконалення кадрової політики ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра», що включають проекти з розширення кадрової служби підприємства, проведення поточної атестації персоналу для виявлення рівня виконання поставлених завдань, а також вдосконалення системи стимулювання працівників за рахунок впровадження безтарифної системи оплати праці.

Результати проведеного дослідження рекомендовані для впровадження в діяльність ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра».

**Ключові слова:** кадри, кадрова політика, атестація персоналу, мотивація персоналу, машинобудування.

## SUMMARY

**Momot O.I. An investigation of ways to improve the personnel policy at the enterprise, for example, LLC "OSB Corporation "Vatra"** [Manuscript]: Master's thesis majoring in specialty 073 "Management" / Olga Momot; TNTU. - Ternopil: [b. in.], 2018. - 183 p.

Master's thesis: 183 pp., 7 fig., 24 tables, 13 applications, and 93 literary sources.

**The object of research** is LLC "OSB Corporation "Vatra".

**The purpose** of the thesis is to explore the ways to improve personnel policy at the enterprise.

**Methods of research** include the system, factor and logical analysis, method of expert survey, comparison and generalization, methods of economic and statistical analysis, trend forecasting.

The ways of HR policy improvement at LLC "OSB Corporation "Vatra", which aimed at personnel department expanding of the enterprise, carrying out of the current personnel certification for revealing the level of their performance, as well as at improving rewards and incentive police through the introduction of a non-tariff wage have been offered.

The results of the conducted research are recommended for introduction into the activity of LLC "OSB Corporation "Vatra".

**Keywords:** personnel, personnel policy, personnel attestation, personnel motivation and machine building.