

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА**  
**ПРОГРАМА**  
**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**  
**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу**  
**07 – Управління та адміністрування**  
**073 – Менеджмент**

Форма навчання: \_\_\_\_\_ заочна \_\_\_\_\_

*(очна (денна), заочна, дистанційна)*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему **«Управління кадровим резервом»**

здобувача \_\_\_\_\_ Чабак Денис Юрійович \_\_\_\_\_

*(ПІБ, підпис)*

Науковий керівник: к.е.н, доцент Столярук Христина Сергіївна

*(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ, підпис)*

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації  
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

\_\_\_\_\_  
*(підпис)*

**Київ 2023**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології  
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу  
073 – Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

Кравчук О.І.

(підпис) (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти Чабака Дениса Юрійовича  
(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_ заочної \_\_\_\_\_ форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Управління кадровим резервом»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "27" жовтня 2022 р. № 1869-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ПАТ «АВК»

**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

Розділ 1

Теоретичні аспекти формування кадрового резерву

\_\_\_\_\_ (назва розділу)

<b>Розділ 2</b>	<b>Аналіз системи управління кадровим резервом ПАТ «АВК».</b> (назва розділу)
<b>Розділ 3</b>	<b>Шляхи удосконалення системи управління кадровим резервом ПАТ «АВК».</b> (назва розділу)
<b>Об'єкт дослідження:</b>	<b>Система управління кадровим резервом підприємства ПАТ «АВК» та ефективності її діяльності.</b>
<b>Предмет дослідження:</b>	<b>Сукупність теоретичних та прикладних аспектів управління кадровим резервом.</b>
<b>Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:</b>	<b>Дослідження шляхів удосконалення системи управління кадровим резервом ПАТ «АВК»</b>

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

<b>У розділі 1</b>	<b>Визначити поняття, сутність, необхідність та технології кадрового резерву</b>
<b>У розділі 2</b>	<b>Проаналізувати потреби у формуванні кадрового резерву, оцінити ефективність системи управління кадровим резервом, зробити організаційно-економічну характеристику ПАТ «АВК»</b>
<b>У розділі 3</b>	<b>Розробити програму з формування кадрового резерву, оцінити ефективність запропонованої програми управління кадровим резервом ПАТ «АВК»</b>

**Завдання підготував науковий керівник**

\_\_\_\_\_

(підпис)

Столярук Х.С.

\_\_\_\_\_

(ініціали, прізвище)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Завдання одержав здобувач**

\_\_\_\_\_

(підпис)

Чабак Д.Ю.

\_\_\_\_\_

(ініціали, прізвище)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## **Реферат**

### **Управління кадровим резервом**

**Метою роботи** є дослідження шляхів удосконалення системи управління кадровим резервом на підприємстві.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлені наступні **завдання**:

1. Визначити поняття і сутність кадрового резерву
2. Дослідити необхідність формування кадрового резерву та етапи роботи з ним
3. Проаналізувати технології роботи з кадровим резервом
4. Проаналізувати організаційно-економічну характеристику ПАТ «АВК»
5. Проаналізувати потреби ПАТ «АВК» у формуванні кадрового резерву
6. Оцінити ефективність системи управління кадровим резервом ПАТ «АВК»
7. Розробити програму з формування кадрового резерву ПАТ «АВК»
8. Оцінити ефективність запропонованої програми управління кадровим резервом

**Об'єктом дослідження** є система управління кадровим резервом підприємства ПАТ «АВК» та ефективності діяльності.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та прикладних аспектів управління кадровим резервом .

**Методи дослідження.** Методичними засадами роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики управління персоналом на підприємстві. У роботі використано наступні методи дослідження: логічно-теоретичний; системного аналізу і синтезу, узагальнення.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у дослідженні особливостей управління кадровим резервом на підприємстві; напрацюванні

шляхів удосконалення управління кадровим резервом та підвищення ефективності підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** дослідження полягає в розробці пропозицій щодо удосконалення системи управління кадровим резервом та підвищення ефективності діяльності підприємства ПАТ «АВК». Результати дослідження напрямів удосконалення системи управління кадровим резервом та підвищення ефективності діяльності підприємства прийнято до використання у теоретичній і практичній діяльності ПАТ «АВК».

**Структура і обсяг роботи.** Дипломна робота загальним обсягом 62 сторінки складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та містить список використаних джерел із найменування (15 таблиць, 8 рисунків).

Відгук  
про кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»  
Чабака Д.  
на тему  
**«Управління кадровим резервом»**

1. Актуальність теми

*Тема є актуальною, оскільки, в будь-яких, навіть (і особливо) складних умовах для країни, найголовнішим ресурсом організації є її персонал. Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням та ерудицією. Управління кадровим резервом дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації — підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей.*

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи

*Автор навів актуальні показники діяльності досліджуваного підприємства, які можуть відобразити ключові проблеми управління кадровим резервом. Проведено теоретичний аналіз актуальних понять та тверджень.*

3. Наявність самостійних розробок автора

-

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

*Практичні рекомендації присутні, зокрема запропоновано план заходів з управління кадровим резервом. Теоретичні висновки відповідають висновкам у використаних літературних джерелах.*

5. Наявність недоліків:

*Порушено логіку побудови роботи, відсутній авторський критичний погляд у теоретичному розділі, не систематизовано проблеми у другому аналітичному розділі, рекомендації у третій частині роботи не є практично значущими і не пов'язані із виявленими у другому розділі проблемами, відсутні розрахунки соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.*

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: *46 балів.*

Науковий керівник *к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Столярук Х.С.*

**Рецензія**  
**на кваліфікаційну бакалаврську роботу**  
**здобувача вищої освіти Чабак Дениса Юрійовича**  
**на тему: «Управління кадровим резервом»**

Кваліфікаційна Бакалаврська Робота "Управління кадровим резервом" представляє собою дослідження, присвячене актуальній проблемі управління кадровим резервом в організаціях. Робота виконана студентом Чабак Денисом Юрійовичем і містить ретельний аналіз теоретичних аспектів формування кадрового резерву, а також практичний аналіз системи управління кадровим резервом в обраній організації.

Автор висвітлює поняття і сутність кадрового резерву, його роль і значення для ефективного функціонування організації. Велика увага приділяється необхідності формування кадрового резерву і етапам роботи з ним. Аналізуються різні технології роботи з кадровим резервом та їх ефективність.

Окрема увага зосереджується на аналізі системи управління кадровим резервом організації. Проводиться організаційно-економічна характеристика, яка допомагає зрозуміти специфіку управління кадровим резервом в цьому контексті. Здійснюється аналіз потреби у формуванні кадрового резерву, а також оцінка ефективності існуючої системи управління кадровим резервом.

У третьому розділі КБР пропонуються шляхи удосконалення системи управління кадровим резервом. Розробляється програма з формування кадрового резерву, яка містить конкретні рекомендації та заходи для покращення ефективності управління кадровим резервом. Подана оцінка ефективності запропонованої програми управління кадровим резервом.

Кваліфікаційна Бакалаврська Робота "Управління кадровим резервом" виконана на достатньому рівні. Робота характеризується логічною структурою, аргументами, аналітичним підходом та опрацьованістю теоретичного матеріалу. Автором вдало проведено аналіз системи управління кадровим резервом в конкретній організації та запропоновано конкретні рекомендації для покращення її ефективності.

Отже, враховуючи якісну теоретико-методичну обґрунтованість підходів та аналізу, на основі яких були розроблені рекомендаційні заходи, кваліфікаційна бакалаврська робота Чабак Д.Ю. рекомендована до захисту та заслуговує на позитивну оцінку.

Начальник відділу кадрів  
ПАТ «АВК»

Полянська О.І.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ .....	7
1.1. Поняття і сутність кадрового резерву.....	7
1.2. Необхідність формування кадрового резерву та етапи роботи з ним.....	11
1.3. Огляд технологій роботи з кадровим резервом.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ ПАТ «АВК» .....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «АВК».....	24
2.2 Аналіз потреби ПАТ «АВК» у формуванні кадрового резерву....	30
2.3 Оцінка ефективності системи управління кадровим резервом ПАТ «АВК» .....	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ ПАТ «АВК» .....	46
3.1 Програма з формування кадрового резерву ПАТ «АВК» .....	46
3.2. Оцінка ефективності запропонованої програми управління кадровим резервом.....	51
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

## ВСТУП

У сучасних умовах одним із найважливіших напрямів удосконалення системи управління персоналом є робота з кадровим резервом, яка допомагає уникнути невиправданого висування співробітника на вищу вакантну посаду. Проводячи аналіз управління персоналом у сучасних компаніях різних форм власності, було виявлено, що останніми роками мало часу приділялося такій важливій функції як робота із кадровим резервом.

У процесі управління персоналом, безумовно, є своя система призначення заробітної плати, звільнення та прийому працівників, застосування заохочень та покарань, видача премій. Але щоб система була ефективною, управління персоналом має дотримуватися кадрової політики, в основі якої необхідна програма формування резерву кадрів на висування.

Включно з досить широким спектром інформації про співробітників резерву, яку потрібно обробляти, розумно використовувати сучасні комп'ютерні технології, за допомогою яких існує можливість виконати процедуру порівняльного розрахунку оцінок якостей конкурсантів у кадровий резерв, включаючи їх порівняння за найважливішими якостями. За допомогою сучасних комп'ютерних технологій виникає можливість здійснювати багатокритеріальне порівняння ділових якостей та використовувати різні інформаційно-організаційні моделі, алгоритми та пакети програм для створення необхідного складу кадрового резерву, а також визначити ефективність роботи фахівців та робітників на всіх управлінських щаблях різних підприємств. Крім цього, комп'ютерні технології дозволяють ухвалити найбільш обґрунтовані рішення щодо формування кадрового резерву.

Для цього необхідно запропонувати певні підходи щодо створення автоматизованих баз даних, а також розробити методи використання їх у чинній практиці.

На сьогоднішній день керівники різних компаній, фірм та їх структурних підрозділів ще неефективно користуються можливістю комп'ютерних технологій у прийнятті кадрових рішень, які можуть впливати на покращення продуктивності організації загалом. У більшості випадків це може бути пов'язане з нестачею оптимізованих методик, що дозволяють керівникам організацій приймати якісні рішення.

Вищесказане дає зрозуміти, що необхідний пошук таких управлінських рішень, які б поліпшували кадровий резерв підприємства. У зв'язку з цим виникає потреба комплексного вивчення теоретичних та практичних аспектів створення кадрового резерву, заснованого на передовому досвіді.

В даний час існування різних форм власності та методів управління, висококваліфікованого рівня персоналу особливо важливим питанням є гнучке управління кадровим резервом. Цим зумовлюється актуальність дослідження.

Складність створення кадрового резерву у процесі діяльності керівників підприємств та фірм у сфері управління становлять зацікавленість як для практичних, так і для наукових співробітників.

Кадровий резерв є потужним засобом забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, які в потрібний момент зможуть зайняти вакантні посади або у випадку довготривалої відсутності певного працівника мати знання та професійні здібності, щоб його замінити, також збільшується можливість розширення діючого підприємства. Формування кадрового резерву є важливим елементом кадрової політики підприємства, зважаючи на нестабільну ситуацію на сучасному ринку праці, кадровий резерв забезпечує постійну наявність кваліфікованих резервістів, що певним чином впливатимуть на стабільність підприємства в цілому.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження різноманітних аспектів проблем управління кадровим резервом на підприємстві присвячено праці зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема

Байрачна О.К. [2], Яковенко І.В. [21], Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О.[22], Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Лобунець І.С. [23] тощо.

**Метою роботи** є дослідження шляхів удосконалення системи управління кадровим резервом на підприємстві.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлені наступні **завдання**:

1. Визначити поняття і сутність кадрового резерву
2. Дослідити необхідність формування кадрового резерву та етапи роботи з ним
3. Проаналізувати технології роботи з кадровим резервом
4. Проаналізувати організаційно-економічну характеристику ПАТ «АВК»
5. Проаналізувати потреби ПАТ «АВК» у формуванні кадрового резерву
6. Оцінити ефективність системи управління кадровим резервом ПАТ «АВК»
7. Розробити програму з формування кадрового резерву ПАТ «АВК»
8. Оцінити ефективність запропонованої програми управління кадровим резервом

**Об'єктом дослідження** є система управління кадровим резервом підприємства ПАТ «АВК» та ефективності діяльності.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та прикладних аспектів управління кадровим резервом .

**Методи дослідження.** Методичними засадами роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики управління персоналом на підприємстві. У роботі використано наступні методи дослідження: логічно-теоретичний; системного аналізу і синтезу, узагальнення.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у дослідженні особливостей управління кадровим резервом на підприємстві; напрацюванні

шляхів удосконалення управління кадровим резервом та підвищення ефективності підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** дослідження полягає в розробці пропозицій щодо удосконалення системи управління кадровим резервом та підвищення ефективності діяльності підприємства ПАТ «АВК». Результати дослідження напрямів удосконалення системи управління кадровим резервом та підвищення ефективності діяльності підприємства прийнято до використання у теоретичній і практичній діяльності ПАТ «АВК».

**Структура і обсяг роботи.** Дипломна робота загальним обсягом сторінок складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та містить список використаних джерел із найменування.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ

#### 1.1. Поняття і сутність кадрового резерву

Кадровий резерв – це спеціально сформована і підготовлена група працівників, які мають здатність до управлінської діяльності, пройшли систематичну кваліфікаційну підготовку, призначених для висування на посади вищого рівня.

Планомірна робота з резервом кадрів дозволяє сформувати його якісний склад, організувати ефективне навчання та розвиток майбутніх керівників, які претендують на ключові посади, що надають винятковий вплив на розвиток організації. На кожну ключову посаду рекомендується підбирати щонайменше дві кандидатури [2, с. 342].

Підготовка резерву кадрів має на меті розвиток персоналу та організації в цілому, підвищення мотивації керівників та фахівців, створення здорового конкурентного середовища. Здатність виявляти та успішно готувати до роботи на високій посаді майбутніх керівників є найважливішим фактором успіху організації у конкурентній боротьбі.

Резерв кадрів – це лінійні та функціональні керівники і фахівці, які мають організаторські здібності, відповідають вимогам, що висуваються до конкретного рівня управління, пройшли цільову кваліфікаційну підготовку [15, с. 115].

Успішні компанії вважають за краще формувати резерв кадрів з-поміж своїх співробітників, оскільки зацікавлені в їх професійному зростанні на всіх рівнях ієрархії.

Цілі створення кадрового резерву:

- забезпечення планомірного (у майбутньому) та позапланового (зараз) заміщення управлінських вакансій, безперервності керівництва;
- мінімізація елементів випадковості у кадровій роботі;

- виключення зниження показників роботи, обумовлене відходом попереднього керівника, та мінімізація періоду адаптації нового керівника – зниження часових та фінансових витрат на пошук та заповнення вакансії;
- досягнення більшої гнучкості у використанні персоналу;
- забезпечення більшої незалежності від зовнішнього ринку праці, підвищення престижу підприємства на ринку праці;
- забезпечити перспективним працівникам навчання та практичний досвід, який дозволить їм працювати на тому рівні відповідальності, якого вони здатні досягти;
- мотивація працівників на досягнення найкращих результатів, утримання найкращих співробітників, талановитих людей [3, с. 67].

У працівника, включеного до резерву кадрів, з'являється можливість зайняти ключову посаду в організації, розвиватися на посаді, отримувати нові знання та досвід.

Фахівці в галузі управління виділяють два види резерву в організації:

- резерв кадрів на висування,
- резерв молодих спеціалістів із високим потенціалом до просування.

Кожна група має власну специфіку як при формуванні, так і при розвитку. Резерв кадрів на висування формується під конкретну посаду, тому враховується здатність резервіста працювати на цій посаді. Робота з резервом молодих спеціалістів не має цільового характеру. Молоді резервісти готуються до керівної роботи в організації без прив'язки до певної посади.

Під час підготовки резерву молодих фахівців увага приділяється розумінню специфіки діяльності організації, її корпоративної культури, формуванню корпоративного духу, розвитку почуття відданості організації. Організація прагне познайомити резервістів з різними сторонами її управління та надає можливість попрацювати у різних підрозділах, функціональних галузях, географічних регіонах. При відборі молодих фахівців, як правило, враховується вік (до 30 років), наявність вищої освіти та потенціалу для просування кар'єрними сходами, знання іноземної мови.

Крім того, існують типи кадрового резерву: За видом діяльності:

- резерв розвитку (група фахівців та керівників, які готуються до роботи в рамках нових напрямків);

- резерв функціонування (група фахівців та керівників, які мають у майбутньому забезпечити ефективне функціонування організації).

За часом призначення:

- група А (кандидати, які можуть бути висунуті на вищі посади на даний час);

- група Б (кандидати, висування яких планується у найближчі один-три роки) (Рис.1. 1) [15, с. 150].

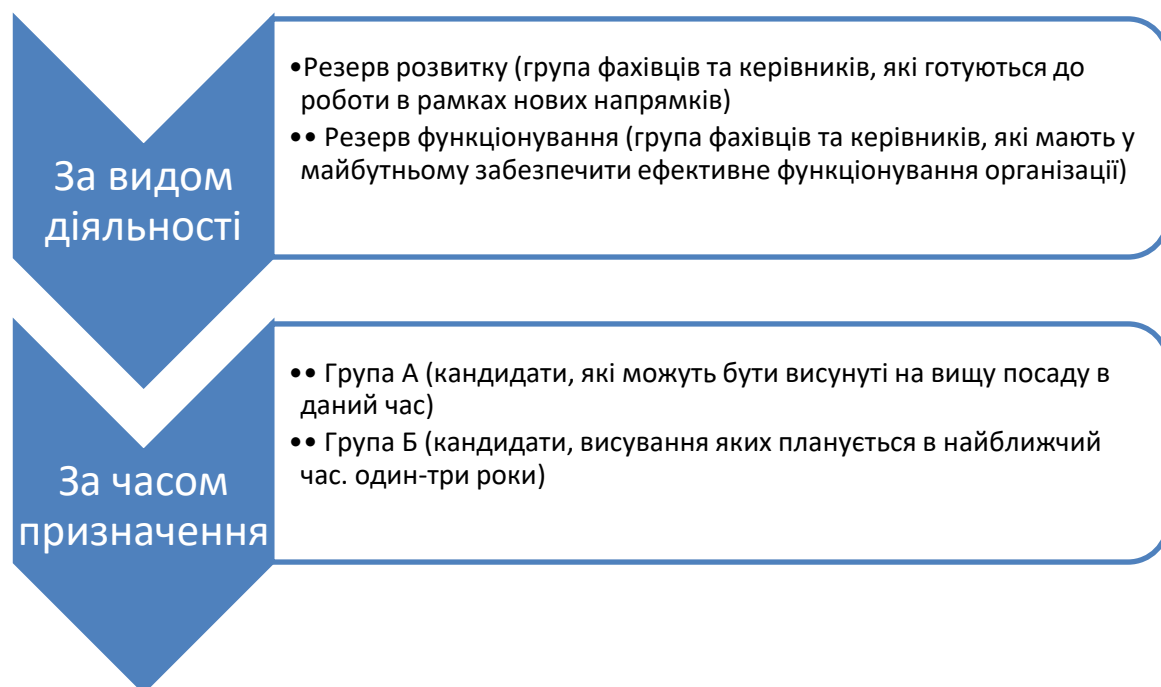


Рис. 1.1 – Типи кадрового резерву

Основними принципами роботи з резервом кадрів є:

- щорічний перегляд схем заміщення посад;  
 - розробка та щорічне коригування індивідуальних планів розвитку резервістів;

- постійний контроль та оцінка діяльності та потенціалу резервістів;

- взаємодія лінійних керівників та служби управління персоналом щодо формування та розвитку резерву.

Сформований резерв кадрів на висування може бути відкритим та закритим. За відкритого підходу посилюється мотивація, підвищується ініціативність, відповідальність, дисципліна, лояльність персоналу. Однак за такого підходу можуть виникати невиправдано високі очікування резервістів на обов'язкове кар'єрне зростання в найближчому майбутньому.

Закритий резерв виключає конфлікти між співробітниками та зайвий ажіотаж навколо процесу підготовки, але він не дає отримати переваги відкритого.

Документи, що регламентують роботи щодо формування кадрового резерву [6, с. 144]:

- Концепція та принципи;
- Кадрова політика;
- Критерії;
- Модель компетенцій;
- Профіль посади;
- Порядок, процедури, технології;
- Становище або бізнес-процес;
- План заходів;
- Загальна програма навчання та підготовки резерву;
- Зміст підготовки, контроль;
- Індивідуальний план розвитку кар'єри.

Наявність кадрового резерву дозволяє організації планомірно готувати кандидатів на вакантні посади, що знову створюються і підлягають заміщенню, ефективно організовувати навчання та розвиток резервістів. У цьому забезпечується планове заміщення посад, безболісна зміна поколінь, наступність управління.

## **1.2. Необхідність формування кадрового резерву та етапи роботи з ним**

Формування кадрового резерву є невід'ємною умовою ефективного функціонування будь-якої компанії. Кожен керівник прагне, щоб у його організації працювали як мінімум найкращі, а бажано – висококваліфіковані фахівці. Тому необхідно постійно і систематично підбирати лише найкращих із кращих співробітників або знаходити у своїх лавах працівників з високим потенціалом та «вирощувати» їх до потрібного професійного рівня. На сьогоднішній день роботодавці зацікавлені у працівнику-універсалі. Саме із цією метою створюється кадровий резерв компанії. При цьому дуже важливим є вибір джерел формування кадрового резерву. Роботодавцю необхідно зробити вибір та розставити пріоритети серед джерел формування. Вибір може бути зроблений на користь прийому нових співробітників, або «резервістами» будуть працівники підприємства, які мають стаж та досвід роботи в організації, також може бути застосований комбінований варіант формування [7, с. 55].

В основу концепції формування та управління кадровим резервом мають бути закладені такі принципи:

- прозорість – кожен співробітник зобов'язаний знати критерії, відповідність яким дає можливість професійного та кар'єрного розвитку в компанії;
- доступність – працівник повинен мати можливість для кар'єрного зростання через досягнення встановлених критеріїв, а також розуміти методи оцінки ступеня їх досягнення.

Аналіз досвіду управління кадровим резервом сучасних компаній дозволив HR («human resources») фахівцям виділити два основні підходи до формування кадрового резерву: конкурентний підхід та цільову підготовку.

Конкурентний підхід – одночасна підготовка кількох кандидатів на заміщення однієї посади, їхня конкуренція один з одним за право бути

призначеними та цільова підготовка – цілеспрямована підготовка одного кандидата до заміщення певної посади.

Основні переваги та недоліки цих підходів представлені у таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика підходів до формування кадрового резерву в організації

	Переваги	Недоліки
Конкурентний підхід	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Суперництво кількох резервістів виступає стимулом активного прояву ними своїх можливостей, розвитку та демонстрації найкращих професійних якостей.</li> <li>2. Кожен резервіст більш відповідально приймає рішення під час виконання посадових обов'язків, постійно "перебуває в тонусі".</li> <li>3. Є можливість вибору кращого претендента з кількох резервістів за результатами поточної діяльності та оціночних заходів.</li> <li>4. Знижується ризик тривалої відсутності працівника на позиції, що підлягає забезпеченню кадровим резервом, мінімізуються можливі труднощі, пов'язані з пошуком відповідного кандидата внаслідок звільнення резервіста.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Втрата компанією потенційного кадрового резерву через відсутність спочатку прозорої кар'єрної перспективи.</li> <li>2. Створення психологічно напруженої обстановки у колективі, перебування конкуруючих резервістів у стані постійного стресу.</li> <li>3. Часта зайва демонстрація конкуруючими резервістами ефективної діяльності, прагнення здаватися кращим, ніж вони є насправді.</li> <li>4. Поява деструктивної конкуренції між кандидатами на посаду, погіршення взаємодії з-поміж них, розвиток інтриг у колективі.</li> <li>5. Відхід із компанії співробітників, не призначених на заплановану посаду через ускладнення взаємин у колективі.</li> <li>6. Високі витрати на підготовку до обіймання посади одночасно кількох резервістів.</li> </ol>
Цільова підготовка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Короткий період взаємної адаптації трудового колективу та керівництва з одного боку та нового керівника з іншого.</li> <li>2. Значне зниження трудовитрат служби персоналу за допомогою роботи лише з одним кандидатом.</li> <li>3. Є можливість чіткої побудови кар'єр із зазначенням конкретних посад кожного резервіста.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність одного кандидата знижує об'єктивність підбору керівника, що найбільше відповідає призначенню на певну посаду.</li> <li>2. Посилення почуття тривожності в керівників, котрі обіймають посади, заміщення яких готують резерв, як наслідок, можливий тиск на резервіста.</li> </ol>

	<p>4. Резервіст поінформований про вимоги до планованої посади і може формувати програму саморозвитку певних навичок, здібностей і якостей.</p> <p>5. Мотивація резервіста посилюється у зв'язку з пропозицією стабільної та зрозумілої кар'єри.</p>	<p>3. Відсутність конкурентів під час підготовки наступника може демотивувати майбутнього керівника щодо досягнення значних результатів у поточній діяльності.</p>
--	--	--

Вибір того чи іншого підходу до формування кадрового резерву необхідно здійснювати з урахуванням таких основних факторів:

- стану міського та регіонального ринку праці;
- рівня позиції (посади), що підлягає заміщенню резервістом, у ієрархічній структурі управління;
- розподілу витрат на підготовку майбутніх керівників різних рівнів управління;
- стану морально-психологічного клімату у трудовому колективі;
- перспективи розвитку бізнесу;
- галузі народного господарства, сфери діяльності компанії;
- традиції, організаційної культури компанії, стилю керівництва.

Робота з формування кадрового резерву вимагає системної підготовки, тому більш докладно зупинимося на етапах формування кадрового резерву (Рис. 1.2) [12, с. 50]

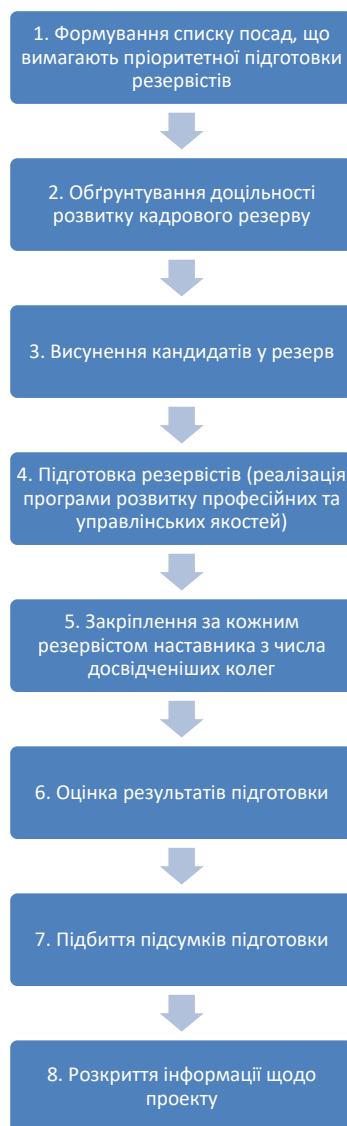


Рис.1.2 – Етапи формування кадрового резерву

Перший етап: формування списку посад, які потребують пріоритетної підготовки резервістів. На кожну посаду в резерві плануються як мінімум два кандидати (це необхідно, щоб уникнути випадковостей: відходу одного з них з компанії або вибуття з програми підготовки резервістів).

Другий етап: обґрунтування доцільності розвитку кадрового резерву. Робота з кадровим резервом має бути регламентована та узгоджена з іншими кадровими процесами. Створення в компанії такого внутрішнього документа, як «Положення про кадровий резерв», дозволить чітко визначити права та обов'язки учасників.

Третій етап: висування кандидатів у резерв. На цьому етапі розробляється модель компетенцій, якими повинні володіти кандидати на включення до кадрового резерву (загальні та спеціальні компетенції), та визначено способи висування останніх: висування співробітника його безпосереднім керівником (вищим керівником); самовисування співробітника; висування за результатами щорічної оцінки (періодичністю двічі на рік); висування у кадровий резерв кадровою службою за результатами адаптації та заявою співробітника.

Четвертий етап: підготовка резервістів (реалізація програми розвитку професійних та управлінських якостей). Мета цього етапу – забезпечення підготовки резервіста до вимог цільової посади з урахуванням його індивідуальних особливостей, сильних та слабких сторін. Як правило, програма підготовки буває розрахована на період від 6 до 12 місяців залежно від посади, на яку планується підготувати співробітника, та рівня наявних у нього знань та навичок. Програма реалізується у межах внутрішнього навчання.

П'ятий етап: закріплення за кожним резервістом наставника з числа досвідченіших колег/вищих керівників. При включенні до кадрового резерву за кожним резервістом закріплюється наставник. За підсумками проходження програми розвитку резервіста, наставник може бути заохочений. Залежно від рівня підготовки нового співробітника та складності завдання наставник вибирає стиль взаємодії з ним.

Шостий етап: оцінка результатів підготовки резервістів. Співробітники кадрової служби проводять комплексну оцінку якості підготовки резервістів. У цьому розглядається результативність роботи у період підготовки (висока, зростаюча, середня, низька тощо).

Сьомий етап: підбиття підсумків підготовки резервістів. За результатами оцінки підготовки резервістів приймається рішення:

- про заохочення успішних резервістів з числа співробітників, які продемонстрували зростання результативності та підвищення професійних якостей;

- про виключення з резерву співробітників, які продемонстрували зниження чи відсутність прогресу у розвитку професійних та управлінських якостей;

- про подальшу роботу з кадровим резервом.

Восьмий етап: розкриття інформації щодо проекту. Інформація, призначена для співробітників, включених до кадрового резерву, потенційних кандидатів, а також інформація про посади, що заміщуються, і пропонувані позиції повинна бути відкритою. Тільки в цьому випадку вдасться створити ефективну систему, що сприятиме підвищенню мотивації співробітників та їх лояльності до компанії [15, с. 59].

Для успішної реалізації цього процесу слід дотримуватись основних рекомендацій:

1. Чітко сформулювати та визначити низку компетенцій кандидатів на заміщення вакантної посади. Ці компетенції мають відбивати професійні, ділові, особистісні характеристики «резервіста».

2. Виходячи з переліку компетенцій, скласти базу даних про потенційних кандидатів у кадровий резерв, відзначивши всі компетенції та навички, якими володіє кожен з них, щоб завжди можна було швидко знайти людину, яка підходить для вакансії. Така база даних має бути актуальною, своєчасною, систематично та періодично оновлюваною, з можливістю коригування.

3. Розробити та визначити критерії та показники, за якими можливо відстежити процес формування кадрового резерву. Такими критеріями можуть бути: відсоток вакансій, що заповнюються зовнішніми чи внутрішніми кандидатами; відсоток співробітників, які йдуть з компанії через те, що їхньому розвитку не приділялося достатньо уваги та ін.

Моніторинг повинен проводитися регулярно, систематично. Інструментами моніторингу можуть бути рейтингові картки, опитувальники тощо.

4. Доводити до підлеглих вичерпну інформацію та в повному обсязі про умови та вимоги формування кадрового резерву. Працювати не лише з тими, хто увійшов до резерву, а й із потенційними кандидатами на висування на керівні позиції у майбутньому, у тому числі із самовисуванцями [18, с. 178].

Отже, формування кадрового резерву – складний, трудомісткий процес, що складається з кількох етапів, кожен етап завершується процедурою оцінки та відбору. В ідеалі робота зі створення кадрового резерву повинна починатися на етапі взаємодії з галузевими вузами або вузами, які випускають фахівців, необхідних для підприємства, коли студенти, які прийшли на практику чи стажування, не лише проходять етап адаптації, а й формують первинні професійні навички, уміння. А у підприємства є можливість придивитися до студента-практиканта та оцінити, наскільки він відповідає вимогам тієї чи іншої посади, чи приймає він традиції, цінності компанії, чи докладає він зусиль до саморозвитку, а отже, і до розвитку організації.

### **1.3. Огляд технологій роботи з кадровим резервом**

Відбір кадровий резерв проводиться у складі претендентів за допомогою оцінки ділових якостей кандидатів. При цьому використовуються спеціальні технології, які враховують систему ділових та особистісних характеристик, що охоплюють такі групи якостей:

- суспільно-цивільна зрілість;
- ставлення до праці;
- рівень знань та досвід роботи;
- організаторські здібності;
- уміння працювати з людьми;

- уміння працювати з документами та інформацією;
- уміння своєчасно приймати та реалізовувати рішення;
- здатність побачити та підтримати передове;
- морально-етичні риси характеру. [17, с. 55]

У кожному конкретному випадку з цього списку вибираються ті позиції, які найважливіші для конкретної посади та організації, і додаються до них специфічні якості, якими повинен володіти претендент на цю конкретну посаду. Відбираючи найважливіші якості для визначення вимог до кандидатів на ту чи іншу посаду, слід відрізняти якості, які необхідні при вступі на роботу, та якості, які можна придбати досить швидко, освоївшись із роботою після призначення на посаду.

Можливі технології у роботі з кадровим резервом показано у таблиці 1.2. [8, с. 50]

Умовні позначення: ++ (найбільш ефективний метод); + (часто застосовуваний метод).

Таблиця 1.2

## Технології у роботі з кадровим резервом

Найменування оцінюваних якостей	Аналіз анкетних даних	Психологічне тестування	Оціночні ділові ігри	Кваліфікаційне тестування	Перевірка відгуків	Співбесіда
1. Інтелект		++	++			+
2. Ерудиція (загальна, економічна та правова)	+			++		+
3. Професійні знання та навички	+		+	++	+	+
4. Організаторські здібності та навички	+		++	+	+	+
5. Комунікативні здібності та навички		+	++			++
6. Особистісні здібності (психологічний портрет)		++	+		+	++
7. Здоров'я та працездатність	+		+		+	+
8. Зовнішній вигляд та манери			+			++

9. Мотивація (готовність та зацікавленість виконувати запропоновану роботу в даній організації)						++
--	--	--	--	--	--	----

Відбір кадровий резерв в організаціях здійснюють працівники відділу кадрів (менеджери з управління персоналом). У функції менеджерів з управління персоналом входять:

- вибір критеріїв відбору;
- затвердження критеріїв відбору;
- відбіркова бесіда;
- робота із заявами та анкетами за біографічними даними;
- проведення тестів;
- кінцеве рішення під час відбору.

Щоб правильно визначити критерії відбору, слід чітко сформулювати якості працівника, необхідних відповідного виду діяльності. Критерії слід формувати, щоб вони всебічно характеризували працівника: досвід, здоров'я та особистісні характеристики.

«Еталонні» рівні вимог за кожним критерієм розробляються виходячи з характеристик працівників, які вже працюють в організації, добре справляються зі своїми обов'язками.

Розглянемо найпоширеніші методи та технології у роботі з кадровим резервом.

Основні методи та технології:

1. Попередній аналіз анкетних даних (коротка реєстраційна анкета, резюме, лист-заява).
2. Попередня відсіювальна співбесіда (як правило, телефонна).
3. Аналіз заповненої у створенні чи сайті докладної анкети.
4. Основна співбесіда (серія співбесід).
5. Перевірка відгуків.

Додаткові методи та технології:

1. Тестування здібностей (IQ, обсяг уваги та ін.).
2. Психологічне тестування.
3. Професійне тестування знань та навичок. Виконання пробних завдань.
4. Assessment Center.
5. Метод "360 градусів".
6. Перевірка на поліграфі (детекторі брехні).
7. Перевірка через службу безпеки.

Пропонований поділ на основні та додаткові методи досить умовний. До основних віднесені ті, для застосування яких не потрібно скільки-небудь складного спеціального інструментарію. Тому вони використовуються майже будь-якою компанією, яка здійснює добір персоналу.

Додаткові методи і технології застосовуються або кадровими, рекрутинговими агентствами, або впроваджуються на підприємство, але в результаті виконаної серйозної роботи.

У наші дні в організаціях починають активно застосовуватися сучасні технології в роботі з кадровим резервом, що ґрунтуються на використанні при оцінці тестів, інтерв'ю, ділових ігор тощо.

До цієї групи методів можна віднести методики Ассесмент Центр (Assessment Center), що отримали останнім часом широку популярність, і оцінка 360 градусів.

Найважливіша відмінність Assessment Center від інших процедур - використання крім психологічних тестів та інтерв'ю поведінкових вправ та ділових ігор, в яких учасники моделюють реальну поведінку: вирішення професійних завдань, переговори з клієнтом. Це дозволяє виявити як наявні у співробітника навички, так і приховані можливості. На основі результатів Assessment Center планується навчання, вироблення навичок, необхідних для роботи.

До переваг даної методики можна віднести те, що проведення Ассесмент Центру дозволяє компанії вирішувати широке коло завдань: відбір персоналу, звільнення, зниження чи скорочення, підвищення чи переміщення співробітника, зміна оплати, преміювання, ідентифікація співробітників із підвищеним потенціалом, формування кадрового резерву, визначення потреби у навчанні, навчання та розвиток співробітників, мотивування учасників на розвиток певної групи навичок, складання плану розвитку для учасників, зворотний зв'язок із співробітниками. [5, с. 84]

Водночас Ассесмент Центр має й низку недоліків: це досить складна та тривала процедура; дорога, оскільки необхідні певні витрати на підготовку групи експертів або залучення їх з боку; відсутність заздалегідь прописаної правильної поведінки випробуваного задля досягнення цілей компанії, виходячи з чого й має проводитися оцінка.

Метод «360 градусів» є оцінкою співробітника з боку потенційних начальника, колег, підлеглих, клієнтів. Також вона може бути доповнена самооцінкою випробуваного. Ця оцінка застосовується для попереднього формування кадрового резерву, виявлення потреби у навчанні, оцінки його результатів, створення планів індивідуального розвитку.

Отримання інформації від людей, які взаємодіють із оцінюваним на роботі, робить оцінку «360 градусів» досить надійним інструментом, що дозволяє сформувати дані на основі широкого охоплення думок. Певною мірою цей метод дозволяє знизити суб'єктивність оцінки за рахунок того, що в процесі опитування безлічі людей відбувається "згладжування" суб'єктивізму. У той же час даний метод має свої недоліки: висока трудомісткість процесів підготовки процедури оцінки, її проведення та обробки результатів, а також залежність результатів від стану психологічного клімату в колективі та існуючої корпоративної культури організації (наприклад, в організаціях з авторитарним стилем керівництва дана методика не буде ефективною).

Assessment Center та метод «360 градусів» дають досить якісну оцінку потенційного персоналу. Дані методи часто доповнюються іншими методами оцінки кандидатів: анкетування, класифікації, інтерв'ю, тестування, метод незалежних суддів та ін.

Сформуємо переваги таких технологій як «Assessment Center» та "360 градусів":

- надійність: порівняно з іншими методами, результати більш надійні для прогнозування майбутнього виконання роботи;
- процесний підхід під час роботи з кадровим резервом;
- масовість: застосування методу дозволяє одноразово оцінити кілька кандидатів;
- наочність: реальна поведінка кандидатів наочно проявляється у процесі виконання завдань, що підвищує точність оцінки;
- виявляє реальні здібності: вправи змодельовані на основі реальних робочих ситуацій, з якими зіткнуться кандидати. Це дозволяє побачити найімовірнішу поведінку кандидатів у професійній діяльності;
- фінансова вигода: менша ймовірність помилитися та підібрати не того кандидата, а отже, економія на повторному доборі;
- інструмент розвитку персоналу: одразу можна побачити слабкі сторони кандидата та звернути на них увагу при його розвитку;
- формування позитивного іміджу компанії в очах кандидатів та потенційних клієнтів, забезпечуючи цим додаткову рекламу.

Таким чином, стає очевидним, що методи Assessment Center і 360 градусів, дійсно, є технологіями майбутнього в ефективній оцінці кадрового резерву.

Отже, проаналізовано основні способи та моделі формування кадрового резерву. Виділено етапи роботи по формуванню кадрового резерву. Вивчено принципи, мету та етапи планування й управління кар'єрою працівників підприємства. Зроблено висновок, що кадрова стратегія є частиною загальної стратегії підприємства і наслідком перспективного планування його

господарської діяльності. Кадрова стратегія спрямована на об'єднання різних аспектів управління кадрами з метою стимулювання і оптимізації їх впливу на співробітників, поліпшення їх трудових якостей і кваліфікації

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ ПАТ «АВК»

#### 2.1. Загальна характеристика ПАТ «АВК»

ПрАТ “Кондитерська фабрика “АВК” на сьогодні є одним з найбільших вітчизняних виробників кондитерської продукції. Компанія спеціалізується на виробництві шоколаду, шоколадних цукерок, злакових солодоців та снєків, желейно-жувальних ласощах та інших кондитерських виробів. Відправною точкою в історії створення підприємства став 1991 рік, коли підприємство заснували у якості постачальника продукції з какао для кондитерських фабрик в Україні. Найменування компанії склалося від перших букв фамілій та імен двох засновників: Авраменка Володимира та Валерія Кравця. Згодом, через 3 роки потому було запущено виробництво безпосередньо солодоців – пустотілих шоколадних фігурок. Вже у 1998 році компанія стала лідером на кондитерському ринку України та володіла кондитерськими фабриками у Донецьку, Луганську та Мукачеві. У той же час було залучено стратегічного американського інвестора – Western NIS Enterprise Fund.

На початку 2003 року почала свою роботу фабрика у Донецьку та придбана нова, у Дніпрі, де тепер на сьогоднішній день зосереджено переважну частину виробничих потужностей підприємства. У період з 2005 по 2009 рік було проведено комплексну модернізацію та оновлення виробництва. У подальші роки компанія стабільно розвивалася та покращувала свої позиції на вітчизняному та іноземних ринках, проте у 2014 році, внаслідок загострення становища на сході України, 2 великі фабрики у Донецьку та Луганську довелося закрити та перевести все виробництво на найближчу до них – у Дніпрі.

Ключовими брендами компанії в Україні та інших державах є такі: «Королівський Шарм», «Гулівер», «Шоколадна ніч», «KRESKO»; «Бам-Бук», «Мажор», «Жувіленд» та інші.

Організаційна структура Кондитерської фабрики «АВК» є лінійно-функціональною (рис. 2.1).



Рис.2.1 Організаційна структура ПАТ «АВК»

Основу лінійно-функціональних структур становить принцип побудови та спеціалізації управлінського процесу з функціональних підсистем організації, якими на кожному рівні управління формуються функціональні служби.

Управління підприємством здійснюється відповідно до його Статуту. На чолі ПАТ «АВК» стоїть директор. В його повноваження входить розробка стратегії діяльності підприємства, і навіть вирішення основних проблем.

Займається виданням наказів та розпоряджень. Повноваження виконавчого директора – вирішення всіх важливих питань, що стосуються діяльності фірми, розпорядження майном, укладання договорів, зокрема з найму працівників. У межах повноважень повну відповідальність за діяльність організації несе директор. Він забезпечує збереження коштів, товарно-матеріальних цінностей та іншого майна підприємства, і навіть займається видачею довіреностей, відкриває у банках рахунки, користується правом розпорядження коштами.

Комерційний директор виконує організацію та вдосконалення економічної діяльності підприємства, спрямованої на підвищення продуктивності праці, ефективності та рентабельності виробництва, якості своєї продукції, зниження її собівартості, забезпечення правильних співвідношень темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, досягнення найбільших результатів за найменших витрат матеріальних, трудових та фінансових ресурсів

Відділ по роботі з персоналом. Здійснює початковий відбір та тестування співробітників. Позначає посадові обов'язки та слідкує за їх виконанням.

Адміністративно-господарський відділ. Вирішує організаційні питання компанії. Забезпечує рух документообігу.

Бухгалтерія. Організовує облік грошових коштів, що надходять, товарно-матеріальних цінностей та основних засобів, облік витрат виробництва та обігу, виконання робіт.

Відділ продажів та закупівель. Займається закупівлею сировини та витратних матеріалів.

Клієнтський відділ. Забезпечує роботу із клієнтами. Відповідає за ведення переговорів, укладання договорів, відповідає за пред'явлені претензії.

Відділ маркетингу та реклами. Вивчає ринок та його тенденції. Розробляє і проводить програми просування продукції, що включають різні

види реклами. Досліджує попит на продукцію та споживчі переваги. Аналізує ефективність рекламних заходів. До відділу маркетингу та реклами входять: начальник відділу; аналітик; PR-менеджер. Виробничі цехи займаються виготовленням кондитерських виробів.

Щоб провести повноцінний аналіз виробничо-господарської діяльності ПАТ «АВК», скористуємося опублікованою фінансовою звітністю компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

## Основні економічні показники діяльності ПАТ «АВК», (тис. грн)

Стаття	2020	2021	2022
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	822581	897388	893832
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	753641	821691	821467
Валовий прибуток	68940	75697	72365
Валовий збиток	–	–	–
Інші операційні доходи	12582	9029	12074
Адміністративні витрати	21031	26215	34143
Витрати на збут	42545	44792	31973
Інші операційні витрати	16541	12599	17950
Фінансовий результат від операційної діяльності:	1405	1120	373
збиток	–	–	–
Дохід від участі в капіталі	–	–	–
Інші фінансові доходи	–	–	–
Інші доходи	–	26	1756
Фінансові витрати	–	–	–
Втрати від участі в капіталі	–	–	–

Фінансовий результат до оподаткування прибуток	1400	1145	2122
збиток	—	—	—
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-1198	-815	-2080
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	—	—	—
Чистий фінансовий результат: прибуток	202	330	42
збиток	—	—	—

Аналіз показав, що підприємство діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції, чистого прибутку.

Зокрема в 2020 році чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становила 822581 тис. грн. В 2021 році відбулося збільшення виручки на 74807 тис. грн або на 8,3% в порівнянні з 2020 роком. Приріст з 2021 по 2022 виявився негативним, чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 3556 тис. грн, тобто на 0,4%.

Оскільки собівартість продукції не зазнала особливих змін, ріст та спад у динаміці валового прибутку відбувався рівномірно відповідно чистому доходу.

Витрати на збут у 2022 році значно впали порівняно з 2020 та 2021 роками, зменшились на 24,8% та на 28,6% відповідно. Це пов'язано з більш ефективними налагодженнями логістичних процесів.

Чистий фінансовий прибуток з 2020 по 2021 виріс на 128 тис. грн, більше ніж на половину, тобто на 39%, та ще більш різко впав у наступному році. З 2021 по 2021 рік чистий фінансовий прибуток зменшився на 288 тис. грн, тобто на 87%.

Кадрова політика адміністрацією підприємства здійснюється відповідно до чинного законодавства України за принципом оптимального забезпечення балансу процесів оновлення, збереження чисельного і якісного

складу кадрів підприємства. Основна мета управління персоналом - забезпечення поточної і перспективної діяльності підприємства ефективно працюючим персоналом в необхідній кількості.

Внаслідок зниження обсягів експорту, зниження обсягів реалізації і тимчасового зниження обсягів виробництва на підприємстві відбулося вивільнення чисельності - 1182 чол. Незважаючи на зниження активності виробництва, адміністрацією були вжиті необхідні заходи щодо попередження соціальної напруженості та забезпечення виконання всіх вимог чинного законодавства. У другому півріччі 2022 року сталося збільшення зайнятості персоналу у зв'язку із зростанням обсягів виробництва. Збільшення зайнятості персоналу на процесах механізованої і ручної розфасовки виробів.

Таким чином, для виконання виробничої програми 2022 року були проведені наступні заходи:

1. Прийнято нових робочих - 1108 чол., що дозволило забезпечити виробництво кадрами на 100%, а відхилення середньооблікової чисельності від планової склало менше 5%;

2. Відкрито 6 транспортних маршруту для перевезення робітників передмістя з роботи на роботу транспортом підприємства.

3. Проведено навчання персоналу:

- 3.1 Навчено новим професіям на виробництві - 167 чол., 3 числа робітників підприємства.

3. Підвищили кваліфікацію на виробництві та в навчальних закладах різних типів за договорами: 183 чол., з них: 66-керівники, 117 - кваліфіковані робітники.

4. З метою стимулювання концентрації зусиль працівника для досягнення високої якості та ефективності праці, спонукання працівників до виконання більш складних і відповідальних робіт адміністрацією підприємства в 2022 року відзначені і заохочені кращі:

- За сумлінне ставлення до роботи та високі досягнення у праці і в зв'язку з ювілейною датою з дня народження - 78 чол.

- За довголітню і бездоганну трудову діяльність до ювілейної дати стажу роботи на підприємстві - 44 чол.

- За досягнуті високі показники в роботі, розширення і оновлення асортименту виробленої продукції, збільшення і підвищення ефективності виробництва, а також у зв'язку з 20-річчям утворення компанії "А.В.К." та Днем працівника харчової промисловості - 2309 чол., грошовою премією в розмірі 3700 грн

6. Створено робочі місця для осіб, яким відповідно до чинного законодавства встановлена інвалідність, на виконання вимог Закону України "Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні". Кількість інвалідів - штатних працівників, які працюють на робочих місцях створених згідно вимог на 01.01.22 року - 91 особа, що складає 4.0% середньооблікової чисельності штатних працівників спискового складу. (Встановлена законодавством квота 4%).

## **2.2 Аналіз потреби ПАТ «АВК» у формуванні кадрового резерву**

На сьогоднішній день в умовах жорсткої конкуренції кваліфікованих кадрів на ринку праці все більшої актуальності набуває питання кадрового резерву на підприємстві. Бажання кар'єрного зростання входить до топ-5 факторів привабливості роботодавця – покоління молодих фахівців прагне розвитку та зростання. Якщо компанія не здатна їм надати таку можливість, то молоді та амбітні співробітники з практичним досвідом йдуть до конкурентів.

Культура ПАТ «АВК» підтримує відкритий та чесний діалог між керівниками та членами їх команд. Щоб дізнатися, що думають понад 7 тис. співробітників ПАТ «АВК» про роботу в компанії, працівники роботи з персоналом щороку проводять опитування для визначення залучення

співробітників. У 2021 році результати цього опитування показали, що 72% співробітників відчувають ентузіазм, зацікавленість та відданість своїй роботі порівняно з 70%, отриманими у 2020 році. Керівники компанії використовують ці результати для вдосконалення методів роботи і разом зі своїми командами розробляють плани, що стимулюють активну участь співробітників у роботі протягом усього року. Компанія вже досягла значних результатів і продовжує збільшувати показники щороку. Згідно з результатами опитування Gallup при визначенні рівня залучення співробітників з 2021 року відсоток підвищився з 67 до 72%.

Загальна чисельність ПАТ «АВК» на останній звітний період (2022 рік) в Україні склала 7017 осіб, з яких 540 осіб – апарат управління. Причини плинності кадрів у ПАТ «АВК» різні. Здебільшого вони такі:

- неясні шанси на зростання;
- перехід до конкурентів;
- надто багато роботи (переробки);
- відсутність програми кадрового резерву;
- недостатня заробітна плата;
- розчарування в очікуваннях.

Розглянемо динаміку чисельності співробітників ПАТ «АВК» за 2020 - 2021 рік у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

## Динаміка чисельності співробітників ПАТ «АВК» за 2020-2021 роки

Показник	Величина		Відхилення.
	2020	2021	
Планова чисельність персоналу, чол.	7012	7036	24
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	6970	7017	47
Нестача персоналу, чол.	42	19	-23
Кількість прийнятого персоналу, чол.	570	581	11
Кількість працівників, що звільнилися, чол.	523	534	11
з них керівного персоналу, чол.	42	43	1
Кількість тих, хто звільнився за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, чол.	572	534	-38
Кількість працівників, які пропрацювали цілий рік, чол.	5877	5902	25

Плинність, %	7,50	7,61	0,11
Оборот прийому, %	8,18	8,28	0,10
Оборот з вибуття, %	8,21	7,61	-0,60
Постійність складу, %	84,32	84,11	-0,21

За даними таблиці 2.2 видно, що зміни практично у всіх показниках. Планова чисельність співробітників становила у 2020 році 7012 осіб, та змінилася у 2021 році, склавши 7036 осіб. Середньооблікова чисельність у 2020 році становила 6970 осіб, у 2021 – 7017, брак персоналу становив у 2020 році - 42 особи, у 2021 році – 19 осіб, кількість прийнятого персоналу у 2020 році становила 570 осіб, кількість співробітників, що звільнилися, становила в 2020 і в 2021 роках – 523 і 534 осіб відповідно, кількість працівників, які пропрацювали весь рік, становила у 2020 році – 5877 осіб та у 2021 році – 5902 осіб. Плинність кадрів склала у 2020 та 2021 роках 7,5% та 7,61% відповідно; оборот із прийому у 2020 році – 8,18%, у 2021 році – 8,28%; Оборот з вибуття склав у 2020 та 2021 роках – 8,21% та 7,61%;

Постійність складу становила у 2020 році – 84,32%, у 2021 – 84,11%.

Таким чином, бачимо, що у ПАТ «АВК» відбуваються досить частий рух персоналу.

На даний момент у компанії відкрито кілька вакансій і йде пошук співробітників. Потреба у персоналі у ПАТ «АВК» показано таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Діагностика потреби у персоналі у ПАТ «АВК»

Посада	Причина відкриття вакансій	Потреба, осіб
Заступник генерального директора з маркетингу	Звільнення	1
Начальник виробництва	Вихід на пенсію	1
Фінансовий директор	Звільнення	1
Менеджер з проекту	Зміна орг. структури	14
Фахівець із розвитку територій	Звільнення	7
Заступник генерального директора з АГВ	Вихід на пенсію	1

Менеджер з персоналу	Зміна орг.структури	1
ІТ-фахівець	Зміна орг. структури	2
Аналітик з розвитку та розробки ВІ рішень	Звільнення	1

На підприємстві на даний момент існує потреба у кадрах, у тому числі висококваліфікованих, але у зв'язку з відсутністю кадрового резерву протягом кількох місяців ПАТ «АВК» необхідно буде здійснювати відбір співробітників.

Для більш повного розуміння думки керівників структурних підрозділів щодо потреби у формуванні кадрового резерву, відділом з персоналу ПАТ «АВК» було проведено анкетування.

Основні цілі анкетування:

- виявлення думки керівників щодо поточної потреби у кадровому резерві;
- визначення основних плюсів кадрового резерву з їхнього погляду;
- визначення вузьких місць у процесі відбору;
- прояснення вимог до кандидатів, які потрапляють у резерв та спосіб формування резерву.

В опитуванні взяла участь більшість керівників. Кількість опитаних становила 390 осіб.

За формою проведення анкетування було прямим (особистим), специфіка якого полягає у безпосередній, особистій взаємодії інтерв'юера та респондента у процесі їх цілеспрямованого спілкування в офісі. Пряме анкетування дозволяє співрозмовникам налагодити контакт між собою, що сприяє найбільш продуктивному спілкуванню, а отже, і більш об'єктивному та ретельному аналізу.

Анкети були оброблені та зведені в єдину таблицю результату опитування (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

## Результати опитування

Питання/відповідь	Кількість (осіб.)	Процент (%)
1. Чи існує на підприємстві плінність кадрів? (Вибрати 1 варіант відповіді)		
Так	241	62
Ні	148	38
2. Які з перерахованих факторів, на вашу думку, дозволять зменшити плінність кадрів? (Вибрати не більше 2-х варіантів відповіді)		
Підвищення можливості приймати рішення	59	8
Підвищення можливості самореалізації	86	12
Кар'єрне та професійне зростання	144	20
Формування кадрового резерву	159	22
Додаткова нематеріальна мотивація	96	13
Додаткова матеріальна мотивація	174	24
3. Чи існує на підприємстві потреба у кадровому резерві? (Вибрати 1 варіант відповіді)		
Так	249	64
Ні	86	22
Складно відповісти	55	14
4. Основні плюси кадрового резерву, на ваш погляд? (Вибрати 1 варіант відповіді)		
Скорочення часу на пошук та адаптацію співробітників	217	56
Кадрове зростання співробітників, збереження знань та досвіду в компанії	68	17
Змагальний момент для співробітників компанії	46	12
Підвищення мотивації та залученості персоналу	30	8
Ніякого	29	7
5. Які найважливіші вимоги до кандидатів? (Вибрати 1 варіант відповіді)		
Формальні критерії (диплом, вища освіта тощо)	0	0
Професійні критерії (знання, навички)	324	83
Особистісні критерії (найбільш підходящий під. колектив)	66	17
6. Вкажіть, який спосіб формування резерву вам найбільш прийнятний? (Вибрати 1 варіант відповіді)		
Відкритий. Кожен співробітник знає про висунення його та колег на якусь посаду	208	53
Закритий. Співробітники не здогадуються про те, що їх включили до кадрового резерву на якусь посаду	182	47
7. Ваш стаж роботи у ПАТ «АВК»? (Вибрати 1 варіант відповіді)		
менше року	6	2
від року до 3-х років	94	24
від 3-х до 5 років	184	47
більше 5 років	106	27

Також в анкеті було і відкрите запитання: «Як на ваш погляд має відбуватися процес зарахування до кадрового резерву. Коротко, поетапно».

На це питання 160 осіб вважають, що процес зарахування до кадрового резерву має відбуватися так само, як і підбір основного персоналу, адже саме його вони коротко описали у своїй відповіді. 98 людей зрозуміли це питання як питання про те, як зараховувати до кадрового резерву поточних співробітників. На це запитання вони відповіли, що потрібно дивитися на людину та оцінювати її протягом усієї роботи і нічого іншого робити не потрібно. Інші співробітники не змогли відповісти на це питання.

Тим самим можна сказати, що керівництво не має повного уявлення про те, яким чином можливе формування кадрового резерву.

Розглянемо докладніше відповіді закриті питання анкетування. Отже, в результаті анкетування виявили, що серед опитаних 62% (241 особа) вважають, що в компанії існує плинність кадрів і 38% такої проблеми не бачить (рис.2.2).

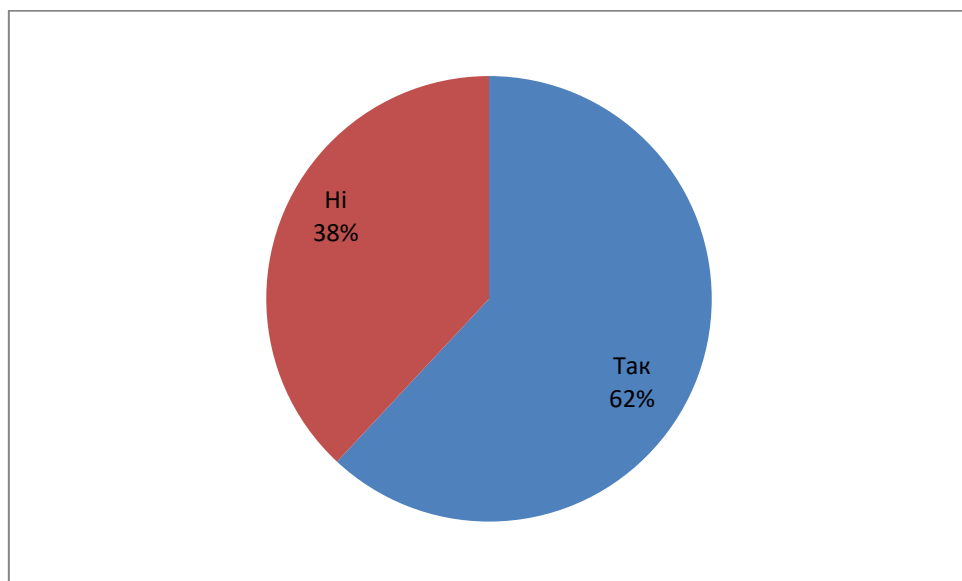


Рис. 2.2 – Проблема плинності кадрів



Рис. 2.3 – Фактори зменшення плинності кадрів

24% опитаних вважають, що додаткова матеріальна мотивація - це той фактор, який дозволить зменшити плинність кадрів. 22% таких факторів бачать формування кадрового резерву, 20% кар'єрне та професійне зростання, інші фактори займають найменшу кількість відсотків.



Рис. 2.4 – Переваги кадрового резерву

Більшість опитаних (56%) вважають, що основні плюси кадрового резерву – це скорочення часу на пошук та адаптацію персоналу, 17% сказали про те, що кадровий резерв дозволить забезпечити кадрове зростання співробітників, тим самим зберігаючи знання та досвід усередині компанії, ще

12 % вважають, що у цьому виявлятиметься змагальний момент для співробітників, 8% сказали про підвищення мотивації та залучення персоналу, 7% жодних плюсів не бачать.

Найбільш важливими вимогами до кандидатів, 83% зі 100% назвали професійні критерії, 17% відповіли, що особистісні критерії важливіші.

Коли співробітник знає про висування його та колег на якусь посаду, то посилюється мотивація, підвищується ініціативність, відповідальність, дисципліна, лояльність персоналу. Водночас можуть виникати невиправдані очікування. А закритий резерв зможе виключити конфлікти між співробітниками, а й плюси відкритого йому стають недоступними.

Таким чином, бачимо, що, на думку керівників, у компанії існує плинність кадрів, що підтверджують розраховані показники. На підприємстві багато відкритих вакансій та більшість керівників бачать потребу у кадровому резерві. 22% опитаних вважають, що кадровий резерв зміг би запобігти плинності кадрів.

Загалом керівники відчують потребу в кадровому резерві. Першою та головною причиною формування кадрового резерву є запобігання кадровому «голоду».

Друга причина – це мотивація персоналу. На початку співробітників мотивує можливість професійного розвитку, потім кар'єрного зростання. Наявність грамотно організованого кадрового резерву у ПАТ «АВК» дозволить зменшити плинність кадрів, дозволить підвищити віддачу від працівників. Для працюючих співробітників кадровий резерв стає «містком» у нові можливості. Менеджери з персоналу можуть зберегти цінних співробітників для компанії, продовжити час їхньої роботи на компанію за рахунок розвитку та ротації.

Третя причина – можливість збереження знань та досвіду у компанії. Робота з кадровим резервом за допомогою організації стажувань дозволяє передати досвід від зрілих фахівців молодим.

Плинність кадрів у компанії неминуха і має бути прогнозованою. Необхідно самим своєчасно оновлювати склад, вивільняти місця більш здатним та мотивованим, інакше на компанію чекає застій.

Звідси впливає четверта причина формування кадрового резерву: це діагностика, можливість виявитися новим талантам та виявити співробітників із неадекватною самооцінкою.

П'ята причина – це економія грошей. За допомогою кадрового резерву скорочується час (до 6 міс.) на пошук та адаптацію керівників із боку. Працюючий у компанії співробітник із групи резерву лояльний, знайомий з особливостями компанії. Зазвичай він набагато ефективніший, крім рідкісних випадків, коли потрібно новий погляд на ситуацію в компанії, використання досвіду найуспішніших компаній.

Шоста причина - скорочується час на пошук нового співробітника середньої ланки і нижче, тому що в кадровому резерві вже чекають на своє місце в компанії кілька претендентів.

Таким чином основними кадровими проблемами на підприємстві є наступні:

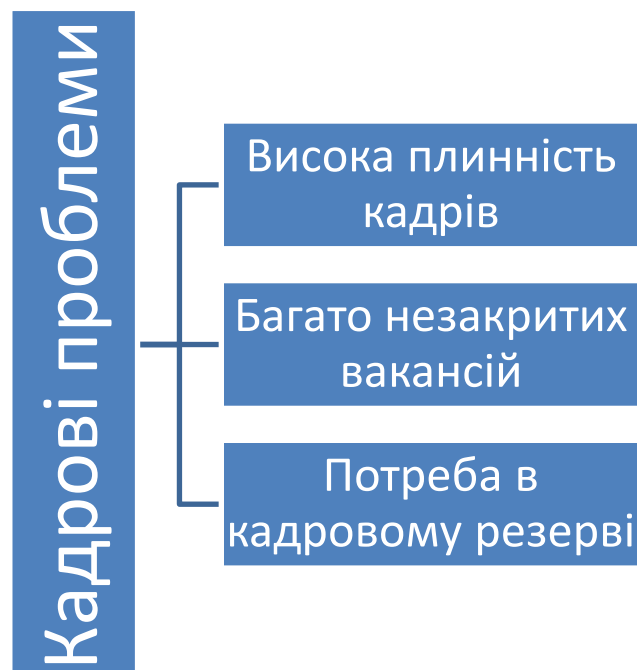


Рис. 2.5 – Основні кадрові проблеми ПАТ «АВК»

ПАТ «АВК» вже робить досить багато для того, щоб вести ефективну роботу з персоналом – проводить стажування, веде ретельний відбір, проте повноцінну роботу з кадрового резерву, з побудовою планів та розробки програми на кілька років уперед, не веде, однак, судячи з проведеного опитування, вже відчуває потребу.

### **2.3 Аналіз системи управління кадровим резервом ПАТ «АВК»**

В умовах ринкової конкуренції якість персоналу стала найголовнішим фактором, що визначає виживання та економічне становище організацій. В даний час багато компаній перейшли до активних методів пошуку та вербування персоналу, прагнучи залучити в організацію якнайбільше претендентів, що задовольняють вимогам, удосконалюється процедура самого відбору.

У процедурі підбору персоналу в ПАТ «АВК» використовуються внутрішній та зовнішній ринки робочої сили, тобто залучаються або співробітники, або співробітники з боку.

Можна припустити, що внутрішній ринок є кращим. "Старий" співробітник вже адаптований до умов праці організації. Крім того, не можна не враховувати і бажання кожного працівника рухатися службовими сходами.

За даними компанії видно, що основна частина співробітників ПАТ «АВК» набирається за межами організації, це 88% від загальної чисельності, сюди ж відноситься набір нового персоналу вже через співробітників компанії, за їх рекомендаціями, і всього 12% набирається всередині фірми, за рахунок просування співробітників кар'єрними сходами через звільнення, звільнення у декретну відпустку тощо.

Перед початком процесу відбору та оцінки персоналу в компанію необхідне формування професійних та особистісних вимог до кандидата, зокрема:

- яка кваліфікація потрібна для виконання роботи;
- яку частину роботи виконує окремих працівник;
- якою мірою зміст роботи впливає на працівника;
- чи потрібна наявність зворотного зв'язку від кінцевого результату;
- чи повинна робота припускати розвиток та навчання працівника;
- якими особистісними даними повинен працівник володіти.

Для відбору співробітників у ПАТ «АВК» використовується багатоступінчастий підхід. Загальна схема відбору персоналу, що діє на підприємстві, представлена в таблиці 2.5. Дана схема в компанії є найчастіше практикованою. Однак окрім неї, існують деякі інші схеми прийому працювати у ПАТ «АВК», їх розглянемо далі.

Таблиця 2.5

## Загальна схема відбору персоналу для підприємства

№	Зміст етапу відбору персоналу	Документи	Відповідальні виконавці	Приблизні терміни виконання
1	На кожен вакантну посаду складається заявка на підбір персоналу, що включає: найменування посади; найменування підрозділу; розмір оплати праці; Вимоги до кандидата.	Заявка на підбір персоналу	Керівники підрозділів, в яких з'явилася вакансія та менеджер з персоналу	1-3 дні з моменту виникнення вакансії
2	Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел залучення персоналу, складання оголошення про відкриту вакансію.	Оголошення у ЗМІ, оголошення в Інтернеті, сайт	Керівники підрозділів, де з'явилася вакансія	Оголошення готується протягом 3 днів з моменту подання заявки на підбір персоналу
3	Проведення аналізу вступників, відбір із загальної кількості кандидатів найбільш підходящих за формальними критеріями	Резюме, анкета	Керівники підрозділів та менеджер з персоналу	Залежно від терміновості заповнення вакансії
4	Заповнення кандидатами анкети. Аналіз анкет з метою відсіву частини кандидатів та встановлення ступеня достовірності та відповідності відомостей, поданих у резюме кандидатів	Форма анкети	Менеджер з персоналу	Аналіз проводиться протягом 3-5 днів з урахуванням результатів наступних співбесід

5	Співбесіда з лінійним керівником	Анкета, Резюме.	Керівники підрозділів	
6	Співбесіда з Генеральним директором (керівні посади)	Анкета, Резюме.	Генеральний директор	
7	Ухвалення рішення щодо прийому на роботу найбільш відповідного за всіма показниками фахівця.	Проект наказу про прийом	Керівники підрозділів, менеджер з персоналу	Протягом 1-2 днів
8	Укладання трудового договору із прийнятим співробітником.	Трудовий договір	Бухгалтерія	Не більше одного тижня

Хоча основним завданням відділу з підбору персоналу є розвиток персоналу (від найму недавніх випускників до розвитку лідерських якостей у керівництва), справжнє охоплення діяльності відділу є широким. До нього потрапляють наступні аспекти:

1. Розвиток та донесення до співробітників бізнес-цілей та методів роботи, які відповідають корпоративній філософії.
2. Обмін досвідом щодо планування організаційного процесу та підвищення ефективності.
3. Розробка та розгортання кадрової політики та практики.
4. Підтримка окремих співробітників та їх керівників для забезпечення благополуччя та високого ступеня залучення до роботи.
5. Надання коштів для залучення співробітників до компанії та їх розвитку у процесі роботи.
6. Стимулювання навчання, підтримка високої ефективності роботи всіх працівників.
7. Розробка кращої по галузі системи оплати праці та соціальних пільг.

Ще один спосіб підбору – стажування студентів та випускників у компанії.

Стажування організоване для тих, хто хоче познайомитися з обраною професією, спробувати себе у вирішенні реальних бізнес-завдань та отримати масу вражень та корисних практичних навичок.

Відбір на стажування відбувається у кілька етапів:

1. Відбір з резюме.

2. Онлайн-тестування.

3. Відео-інтерв'ю.

4. Інтерв'ю з менеджером, що наймає.

Запрошення на стажування наведено у додатку А.

Також окремий напрямок – це добір керівників. Leadership Development Program (LDP) у компанії – це комплексна програма підготовки та розвитку професіоналів та лідерів ПАТ «АВК».

Ця програма – стартовий майданчик для успішних лідерів та менеджерів компанії, тому стати учасником Leadership Development Program – велика відповідальність. ПАТ «АВК» чекає від кандидатів безперервного професійного розвитку та навчання, старанності у роботі та прагнення до результату. Незважаючи на серйозну підтримку з боку компанії, від молодих фахівців чекають самостійного лідирування своїх завдань та проектів, прийняття зрілих та відповідальних рішень, нестандартних підходів до завдань та ініціативності у своїй ролі.

У ПАТ «АВК» існує кілька джерел підбору персоналу. Розглянемо докладно кожен із них.

1. Сайт компанії.

Для того, щоб потрапити до компанії, можна пройти такі етапи відбору на сайті компанії:

- знайти цікаву вакансію та подати заявку;
- пройти on-line тестування;
- пройти співбесіду;
- проявити себе у «Центрі професійного відбору» – одноденному заході, на якому кандидатів оцінюють менеджери компанії.

Розглянемо цей відбір покроково:

- вибір вакансії та натискання кнопки «Подати заявку» на сторінці програми;
- прийняти умови угоди про дотримання конфіденційності;
- створити та увійти до свого профілю;

- відправка резюме;
- заповнення профілю;
- відповіді на запитання анкети;
- якщо заява зацікавить, ПАТ «АВК» надішле запрошення пройти веб-тести на профпридатність. Після успішного проходження цього етапу йде запрошення на співбесіду;

- Співбесіда. На цьому етапі проводиться особиста співбесіда із менеджерами компанії ПАТ «АВК»;

- запрошення до Центрів Професійного Відбору. Ці заходи покликані допомогти всім сторонам вирішити, чи вони підходять один одному. Процес включає як групові, і індивідуальні завдання, за результатами яких збираються необхідні аргументи на користь прийняття рішення;

- повідомлення про рішення за будь-якого результату протягом декількох днів після відвідування Центру Професійного Відбору.

Крім того, на сайті ПАТ «АВК» розташовується гра Leadership Game. Це квест, який дозволить будь-якому бажаючому зануритися в бізнес компанії ПАТ «АВК» в Україні та перевірити свої професійні та лідерські якості в онлайн режимі. Успішне проходження гри несе додаткові очки при відборі компанії.

2. Сайти вакансій. Сайти вакансій – це ще одне місце, де можна ознайомитись з вакантними посадами у ПАТ «АВК» та відгукнутись на них. Кожна вакансія докладно визначає вимоги до кандидатів, основні обов'язки, мету роботи.

При відборі кандидатів на вакантну посаду фахівці з управління персоналом ПАТ «АВК» використовують спеціальні методи (методи оцінки та відбору показані в таблиці 2.6).

Умовні позначення: ++ (найбільш ефективний метод); + (часто застосовуваний метод), з дослідження ПАТ «АВК».

Таблиця 2.6

## Методи оцінки та відбору персоналу

Назва якостей	Аналіз анкетних даних	Психологічне тестування	Оціночні ділові ігри	Кваліфікаційне тестування	Перевірка відгуків	Співбесіда
1. Інтелект		++	++			+
2. Ерудиція (загальна, економічна та правова)	+			++		+
3. Професійні знання та навички	+		+	++	+	+
4. Організаторські здібності та навички	+		++	+	+	+
5. Комунікативні здібності та навички		+	++			++
6. Особистісні здібності (психологічний портрет)		++	+		+	++
7. Здоров'я та працездатність	+		+		+	+
8. Зовнішній вигляд та манери			+			++
9. Мотивація (готовність та зацікавленість виконувати запропоновану роботу в даній організації)						++

3. Внутрішній ринок робочої сили в. У ПАТ «АВК» пошук співробітників усередині своєї компанії практикується досить часто і найчастіше такі призначення є поспішними та імпульсивними. Такі призначення здебільшого відбуваються у зв'язку із звільненням співробітника чи відходом їх у декрет. Найчастіше не залишається іншого виходу, оскільки готового претендента на посаду найчастіше немає, і компанія вирішує підвищити на посаді свого співробітника.

Таким чином, ви бачимо, що на підприємстві постійно йде підбір персоналу, розробляються програми стажування молодих спеціалістів, проте при цьому у компанії не формується кадровий резерв повною мірою. За відсутності бази резерву та точного планування у кількісному вираженні

необхідності персоналу, не можна стверджувати про ефективну систему підбору персоналу для підприємства. При формуванні кадрового резерву необхідно не тільки визначити вимоги до кандидата на заміщення вакантної посади, а й вирішити питання «Як здійснюватиметься набір працівників у кадровий резерв?».

## РОЗДІЛ 3.

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ ПАТ «АВК»

#### 3.1 Програма з формування кадрового резерву ПАТ «АВК»

Виявивши потребу у кадровому резерві, для ПАТ «АВК» розробимо програму формування резерву. Формування резерву включає кілька етапів (рисунок 3.1) [31].

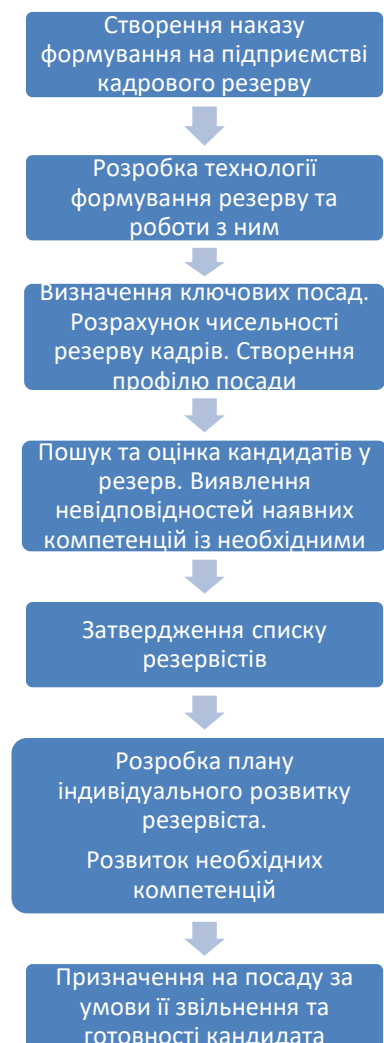


Рис. 3.1– Процес підготовки резерву кадрів на висування

Першим кроком у формуванні кадрового резерву є видання наказу. Керівництво ПАТ «АВК» зацікавлене у формуванні кадрового резерву з поточних співробітників компанії (внутрішній), оскільки на даний момент

лише 12% працівників приймаються на роботу таким чином. На кожную посаду в резерві плануються як мінімум два кандидата (це необхідно, щоб уникнути випадковостей: відходу одного з них з компанії або вибуття з програми підготовки резервістів).

Основні моменти технології формування резерву представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

## Розробка технології формування резерву

Ключові моменти	Вибір
1. Джерела резерву:	у внутрішні зовнішні
2. Тип гласності для персоналу:	у відкритий закритий
3. Підхід для формування	у під позицію шукаємо таланти «живий» підхід

Далі проведемо розрахунок чисельності ключових посад у резерв (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

## Ключові посади у ПАТ «АВК»

Підрозділ	Найменування посади, на яку надається резерв	Кількість
Відділ маркетингу	Заступник генерального директора з маркетингу	1
Виробництво	Начальник виробництва	1
	Заступник начальника виробництва	1
	Головний технолог	1
Інформаційні технології	ІТ-фахівець	2
	Аналітик з розвитку та розробки ВІ рішень	1
Фінанси	Фінансовий директор	1
	Головний економіст	1
Продажі	Керівник відділу продажу	1
	Менеджер по роботі з ключовими клієнтами	2

При зарахуванні до кадрового резерву необхідно мати письмову згоду працівника про включення його у резерв кадрів.

Визначення профілю ключової посади дозволяє забезпечити якісний підбір кандидатів у резерв, пошук та оцінку яких здійснюють керівники підрозділів, служба управління персоналом, комісія із резерву кадрів. Підбір проводиться стосовно конкретної ключової посади з урахуванням відповідності індивідуальних характеристик кандидата профілю ідеального співробітника для даної посади, результатів роботи на посаді, ступеня готовності кандидата до зайняття ключової посади.

Сформулюємо загальні вимоги до кандидата у ПАТ «АВК»:

1. Високий професіоналізм передбачає наявність відповідної освіти. Крім того, необхідний досвід роботи з даної спеціальності. Особистісні характеристики кандидата повинні відповідати його професійному профілю.

2. Наявність у кандидата соціальної компетенції: вміння зрозуміти своє місце в системі вже сформованих взаємин у колективі та правильно будувати свої відносини з усіма співробітниками, колегами та начальством, здатність працювати в команді, готовність «підставити плече». Необхідно визначити систему цінностей кандидата, у ній має переважати цінності праці, сім'ї тощо.

3. Відповідність кандидата вимогам корпоративної культури цього колективу, тобто наявність тих специфічних якостей, які необхідні ефективної діяльності.

Конкретний «професійний портрет» містить такі відомості:

- освітній та професійний рівень;
- професійні навички;
- наявність додаткових знань;
- досвід роботи (у якій організації набутий);
- рівень розв'язуваних на колишньому місці роботи завдань та ступеня відповідальності на колишньому місці роботи;

- особисті якості, здатність до навчання, розвитку, трудова мотивація, ініціативність [19, с. 109].

До зарахування кандидата у кадровий резерв відділ роботи з персоналом проводить обов'язкове комплексне тестування кандидата на вивчення його кваліфікації, професійного рівня, особистих ділових якостей та складає психологічний портрет. Співробітник претендує на посаду менеджера з роботи з ключовими клієнтами. Тестування кандидата проводиться менеджером з персоналу з використанням психологічних тестів.

Результати професійного тестування використовуються для визначення програми підвищення кваліфікації кандидата, зарахованого в кадровий резерв.

У таблиці 3.3 наведено рекомендовані тести з оцінки кандидата

Таблиця 3.3

## Варіанти тестування кандидатів

	Метод «Assessment Center»	Метод "360 градусів"
Зміст	Група учасників проходить через серію випробувань. До програми Assessment Center включаються ділові та рольові ігри, професійні та психологічні тести, самопрезентації, дискусії, вправи, письмові роботи. За діями учасників ведеться уважне спостереження, може здійснюватись відеозйомка.	Оціночний захід, який полягає у збиранні інформації про людину (або групу) від взаємодіючих з нею осіб, з наступним зворотним зв'язком. В основі методу – «кругова» оцінка компетенцій співробітника керівником, його колегами, підлеглими, клієнтами, а також самооцінка.
Вартість рішення	Плата за триденний навчальний курс 20 000 грн.	Плата за триденний навчальний курс 15 000 грн.
Терміни реалізації	Великий підготовчий етап, далі групова співбесіда співробітників 1-2 дні.	Великий підготовчий етап, довгий час для підрахунку результатів
Виконавець	Навчений менеджер з персоналу	Весь колектив під керівництвом менеджера з персоналу
Запланований результат	Якісний та швидкий підбір у результаті всебічної оцінки. Виявлення трудової схильності кандидата.	Залучення персоналу висока об'єктивність результатів, гнучкість, підвищення довіри, а також якості зворотного зв'язку
Ефективність	В Україні поки що мало популярний. Процесний підхід. Ефективний.	В Україні поки що мало популярний. Ефективний

Крім того, після тестування потрібно кожному кандидату пройти бар'єрометрію. Бар'єрометрія – відсів кандидатів із невисокою мотивацією до розвитку [25].

Запитання та завдання для бар'єрометрії:

- Які можливості для підвищення ефективності роботи нашої компанії, на Ваш погляд?

- Дайте своє бачення передбачуваного шляху розвитку нашої компанії.

- Як Ви бачите себе в ролі керівника в майбутньому компанії?

- Які цінності поділяє більшість працівників нашої компанії?

Кожен кандидат на керівну посаду має пройти навчання. План підготовки резервістів на керівні посади подано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

#### План підготовки резерву на керівні посади

№	Назва заходу	Кількість академічних годин	Місце проведення
I. Підготовка у центрі навчання персоналу (ЦНП) ПАТ «АВК»			
1	Підготовка резерву на посаду начальника відділу продажів, головного економіста, аналітика з розробки ВІ рішень, менеджера	14	Центр навчання персоналу ПАТ «АВК»
2	Підготовка резерву посаду заступника ген. директора, начальника виробничого відділу, фінансового директора	14	Центр навчання персоналу ПАТ «АВК»
II. Підготовка безпосередньо на робочих місцях			
3	Підготовка резерву на вищі керівні посади у своїх штатних підрозділах закріпленими за ними наставниками	індивідуально	Відділи виробництва, маркетингу, продажу, фінансів, інформаційних технологій
III. Самостійна підготовка			
4		індивідуально	Не визначено

Крім того, самі спеціалісти відділу персоналу мають пройти навчання. Навчання фахівців та керівників методам роботи з кадровим резервом запобігає таким проблемам:

- неправильна організація роботи з резервом;

- ризик серйозних прорахунків при довгостроковому плануванні;

- формальний підхід;
- небажання менеджерів брати «зайве навантаження»;
- страх за свій авторитет;
- приховану протидію кадровим службам;
- невміння висловити ділову критику, об'єктивно оцінити;
- висування «своїх» кандидатів;
- приховування інформації від стажистів;
- неякісний резерв.

Основною проблемою в період роботи з кадровим резервом може стати призначення власником компанії на керівні позиції співробітників не зі списку наступників. Для ефективного функціонування кадрового резерву необхідно суворе узгодження списку його членів з керівниками та власниками компанії, інакше економічна ефективність цього процесу знижуватиметься.

Контроль за формуванням, підготовкою та організацією роботи з кадровим резервом здійснює директор з персоналу ПАТ «АВК».

### **3.2. Оцінка ефективності запропонованої програми управління кадровим резервом**

На сьогоднішній день можна сміливо говорити, що формування кадрового резерву є важливим завданням для надійного функціонування будь-якого бізнесу у тривалій перспективі. Не можна не відзначити, що у процесі формування кадрового резерву також вирішуються такі супутні кадрові завдання – планування кар'єри працівників, ротація кадрів, що є особливо важливим для великих компаній.

Наявність у кадровому резерві підготовлених фахівців дозволяє компанії значно знизити витрати на підбір та адаптацію нових співробітників, а також побудувати систему інвестицій у розвиток ключового

персоналу. Що, у свою чергу, значно підвищує нематеріальну мотивацію цих працівників та сприяє їхньому закріпленню в компанії.

Сформований кадровий резерв дозволяє ефективно використовувати внутрішні ресурси ПАТ «АВК» і при цьому забезпечує прозорість підходів до управління персоналом, які здатні забезпечити досягнення стратегічних цілей компанії, підвищувати та зміцнювати імідж роботодавця в цілому.

Важливе значення має також додатковий позитивний ефект кадрового резерву – зменшення ризиків при зміні співробітників на ключових посадах. Будь-який підготовлений резервіст здатний відновити повноцінну роботу підрозділу в набагато стисліші терміни, ніж новий співробітник.

При цьому варто розуміти, що кадровий резерв це лише один з інструментів сучасного комплексного підходу в управлінні персоналом. Він охоплює набагато більше коло завдань – від якісного облікового механізму кадрового діловодства, до механізмів підбору та оцінки працівників, автоматизації бізнес-процесу роботи з кадровим резервом. Сьогодні більшість компаній відчуває необхідність побудови управління персоналом у рамках єдиного для всіх, хто бере участь у процесі служб, комплексного програмного забезпечення.

Розвиток науково-технічного прогресу диктує свої умови виживання компанії на сучасному ринку, своєчасний перехід із «паперової» моделі управління персоналом на «електронну» допомагає скоротити час на вирішення рутинних кадрових питань, обліку персоналу, створення звітності, обмін єдиною інформацією тощо. У зв'язку з цим менеджер з персоналу звільняється для аналітичної діяльності, що впливає на успішність бізнесу в цілому.

Для полегшення роботи з комплексного управління персоналом у сфері кадрового резерву та управління персоналом в цілому (підбір, адаптація, навчання, оцінка працівників тощо), для ПАТ «АВК» пропонується комплексне програмне забезпечення, система «Експертус.Кадри».

Розглянемо основні блоки програми. Вони багато в чому повторюють блоки формування кадрового резерву.

Робота з кадровим резервом у системі будується на певних принципах та передбачає кілька основних етапів:

Етап 1. Аналіз потреби підприємства у кадровому резерві. Визначаючи довгострокову перспективу розвитку бізнесу (3-5 років) ПАТ «АВК» в особі менеджерів з персоналу та лінійних керівників визначають перелік базових посад для кожної категорії спеціалістів, які потребують кадрового резерву. Такі посади називають ключовими посадами.

Для виконання цього завдання відповідальному спеціалісту в модулі "Управління кадровими процесами" системи "Експертус" передбачено відповідний розділ - формування кадрового резерву. Розділ систем (механізм) містить список посад всього підприємства, таким чином фахівець має можливість без особливих витрат часу визначити та відзначити ключові посади, які потребують кадрового резерву. Надалі обрані посади використовуватимуться під час роботи з кадровим резервом.

Будучи комплексною системою, «Експертус» надає можливість менеджеру з персоналу ПАТ «АВК» бачити всю інформацію за посадою, що знаходиться в модулі «Штатний розклад» та у будь-який час отримувати всю актуальну інформацію щодо неї.

Етап 2. Визначення профілю ключових посад штатного розпису - створення вимог до посад, опис та оцінка робочого місця (складання професіограми).

Спільно з керівниками підрозділів, менеджер з персоналу проводить роботу з формування профілю ключової посади.

Сучасне підприємство лише на рівні організації нової посади чи робочого місця вже на етапі підбору персоналу передбачає створення набору вимог і показників до майбутнього працівника, як і становить профіль посади. У процесі складання профілю кожної посади обов'язково необхідно врахувати умови та характер роботи (змінний графік, шкідливі умови, ненормований

робочий день, наявність відряджень та інші), що дозволить надалі відібрати відповідних кандидатів та уникнути попадання до резерву співробітників, яким не прийнятні умови праці.

Аналізуючи існуючий профіль, менеджер з персоналу та лінійний керівник створюють набір вимог та характеристик (профіль), який стане основою для відбору резервістів та базою для створення програми їх індивідуального розвитку.

З отриманого профілю здійснюється первинний відбір групи кандидатів призначення у резерв. Такий список є основою наступних етапів роботи з кадровим резервом.

У системі «Експертус» виконується створення розробленого профілю за ключовими посадами на підставі результатів виконаної роботи.

Система містить великий довідник вимог і показників, як дерева сутностей, полегшує процес пошуку необхідного значення.

Довідник може бути нескінченно розширений під потреби конкретного підприємства фахівцями кадрової служби.

В результаті формування «профілю» позиції штатного розкладу відбуватиметься з найменшими витратами часу [22, с. 191].

Після визначення основних вимог та характеристик до осередків штатного розкладу фахівець з персоналу разом із керівником підрозділу, в якому позначається ключова посада, проводять ранжування вимог та характеристик, якими повинен мати кандидат для зарахування до резерву на ту чи іншу посаду, тобто. відбувається вибір найважливіших для посади характеристик. Для полегшення роботи ранжирування цю процедуру в системі автоматизовано.

Етап 3. Аналіз кадрового потенціалу, добір на ключову посаду. Як показує практика, для формування ефективних керівних кадрів ПАТ «АВК» важливо правильно відібрати здатних до просування співробітників, оцінити їх перспективність, і підготувати їх до посади і як наслідок організувати просування кар'єрними сходами (як горизонтально, так і вертикально), тобто

зробити підбір на ключову посаду Важливо, що іноді у ПАТ «АВК» практикується метод зарахування до кадрового резерву працівників з інших підрозділів, що дозволяє знизити негативний вплив «керівник-підлеглий» за поточним місцем роботи.

Для виконання цього завдання система автоматично зіставляє всі «профілі» співробітників із заданими критеріями за позицією та відображає список працівників, які мають необхідні знання, вміння, навички у відсотковому відношенні наближення до образу ідеального працівника. Для отримання позитивного результату від такого порівняння профілі працівників повинні бути заповнені достовірними даними. Отже, можна дійти висновку, що з отримання ефекту автоматизації на цьому етапі вимагає від фахівців кадрового відділу постійної планомірної роботи.

При цьому є можливість відбору за кількома основними значеннями:

- розділ профілю (досвід роботи, ділові компетенції, професійні знання та навички тощо);
- збіг у відсотковому відношенні;
- пошук за категоріями фізичних осіб (всі, кандидати, працівники, резерв);
- включати/вимикати діючі оцінки.

Після проведення процедури відбору резервістів є можливість порівняння двох і більше відібраних працівників для деталізації цього процесу та глибшого аналізу.

Таким чином, виділяються працівники найбільш підходящі для різних типів та категорій резерву на певну позицію штатного розкладу, включаючи усі підрозділи підприємства.

На основі показників системи, а також на результатах проведених заходів з працівниками, менеджер з персоналу визначає категорії кадрового резерву («Перспективний резерв», «Оперативний резерв», "Резерв функціонування" і т.д.) переходить до процедури призначення працівника у кадровий резерв.

Етап 4. Призначення працівника у кадровий резерв. На наступному етапі відбувається призначення гідних резервістів у кадровий резерв. Сформований список кадрового резерву є основою для проведення подальших заходів – оцінки, визначення програми розвитку тощо. Всі ці дії відображаються в інтерфейсі системи Експертус [20, с. 355].

Модель створення кадрового резерву в системі «Експертус» представлена повністю у закінченому вигляді та готова до використання після встановлення системи.

За потреби система може бути налаштована на унікальні потреби ПАТ «АВК», що дозволяє реалізувати практично будь-які бізнес-процеси.

Розглянемо переваги від застосування автоматизації у розглянутому питанні організації ПАТ «АВК». Автоматизація на базі системи «Експертус» дозволяє:

- робити глибокий аналіз внутрішнього резерву підприємства;
- вести облік працівників, які перебувають у кадровому резерві підприємства, оперуючи при цьому всіма позиціями штатного розпису та працівниками;
- виявляти сильні та слабкі сторони працівників, за необхідності планувати та проводити заходи (різні види навчання), спрямовані на розвиток певних характеристик;
- вести індивідуальний план розвитку працівника, виходячи з його унікальних характеристик (профіль);
- планувати довгострокову (вертикальну чи горизонтальну) кар'єру працівника;
- призначати певним працівникам персональні завдання, при цьому контролювати відсотки та строки їх виконання;
- проводити розширений пошук за накопиченими даними за заданими критеріями;
- підбирати на ключову посаду найбільш відповідного працівника та навпаки найбільш підходящої ключової посади під зазначеного працівника;

- використовуючи історію зміни статусів працівника, отримувати історію роботи з кадровим резервом за необмежену кількість часу;
- робити аналітичні висновки на підставі системного звіту «Кадровий резерв підприємства», який включає можливість здійснення тимчасових зрізів.

Очікувані результати щодо динаміки чисельності співробітників на плановий 2023 рік представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати з динаміки чисельності співробітників ПАТ  
«АВК»

Показник	Величина			Відх.
	2021	2022	2023	
Планова чисельність персоналу, чол	7012	7036	7038	26
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	6970	7017	7036	66
Нестача персоналу, чол.	42	19	2	-40
Кількість прийнятого персоналу, чол.	570	581	526	-44
Кількість працівників, що звільнилися, чол.	523	534	315	-208
з них керівного персоналу, чол	42	43	9	-33
Кількість звільнених за власним бажанням та порушення трудовий дисципліни, чол.	572	534	314	-258
Кількість працівників, які пропрацювали весь рік, чол.	5877	5902	6195	318
Плинність, %	7,50	7,61	4,48	-3,02
Оборот прийому, %	8,18	8,28	7,48	-3,55
Оборот з вибуття, %	8,21	7,61	4,46	-3,75
Оборот з вибуття, %	84,32	84,11	88,05	3,73

З таблиці бачимо, що кадровий склад ПАТ «АВК» став постійнішим. Особливо це стосується керівних посад. Звільнення керівного персоналу скоротилося більш ніж у 4 рази.

Отже, сформуємо основні очікувані результати:

1. Перші позитивні результати очікуються після закінчення року:

- плинність керівників скоротиться більш ніж у 4 рази, крім того плинність всього кадрового складу становитиме менше 5%;
- процес входження на посаду керівників, які пройшли підготовку в резерві, добре знають структуру та особливості функціонування організації, займатиме мінімальну кількість часу;

- витрати на підбір та найм управлінського персоналу значно скоротяться.

2. Процедура формування кадрового резерву та робота з ним будуть регламентовані, узгоджені з іншими кадровими процесами.

4. Внаслідок того, що резерв відкритий, зросте мотивуючий характер працівників.

Для ПАТ «АВК» рекомендується створити спеціальний розділ кадрового резерву на внутрішньому порталі. Відомості про цей проект мають бути доступні будь-якому співробітнику.

За попередніми прогнозами у ПАТ «АВК» 40% резервістів закриють наявні вакансії, 15% будуть виключені з кадрового резерву, 45% отримають розширений функціонал та надбавки до заробітної плати.

Таким чином, стає очевидним, що після розробки та впровадження кадрового резерву у ПАТ «АВК» необхідно одразу звернути увагу на автоматизацію процесу, що дозволить зробити нововведення ще ефективнішим та результативнішим.

## ВИСНОВКИ

Формування кадрового резерву є невід'ємною умовою ефективного функціонування будь-якої компанії. Кожен керівник прагне, щоб у його організації працювали як мінімум найкращі, а бажано – висококваліфіковані фахівці. Тому необхідно постійно і систематично підбирати лише найкращих із кращих співробітників або знаходити у своїх лавах працівників з високим потенціалом та «вирощувати» їх до потрібного професійного рівня.

Виявлення потреби у кадровому резерві та її впровадження проведено виходячи з компанії ПАТ «АВК».

Поточна робота з персоналом у компанії передбачає пошук персоналу як усередині організації, так і за її межами. На підприємстві постійно йде підбір персоналу, розробляються програми стажування молодих спеціалістів, проте при цьому у компанії не формується кадровий резерв.

Проведене дослідження показало, що на підприємстві багато відкритих вакансій і більшість керівників бачать потребу у кадровому резерві. 22% опитаних вважають, що кадровий резерв зміг би запобігти плинності кадрів.

Більшість опитаних (56%) вважають, що основні плюси кадрового резерву – це скорочення часу на пошук та адаптацію персоналу, 17% сказали про те, що кадровий резерв дозволить забезпечити кадрове зростання співробітників, тим самим зберігаючи знання та досвід усередині компанії, ще 12 % вважають, що у цьому виявлятиметься змагальний момент для співробітників

З метою заповнення вакантних посад, а також просування працівників у ПАТ «АВК» ухвалити рішення закласти початок формуванню кадрового резерву. При цьому його формування має забезпечувати підбір працівників, які мають професійні навички, сформовані на професійних знаннях та аналітичних здібностях, для успішної реалізації зокрема управлінських функцій у ПАТ «АВК».

У кадровий резерв ПАТ «АВК» необхідно зараховувати професійно підготовлених працівників, які мають необхідний досвід роботи, які виявляють ініціативу та мають організаторські здібності, не мають стягнень за порушення трудової дисципліни та сумлінно виконують свої трудові обов'язки.

У роботі підготовлено програму формування кадрового резерву, намічено конкретні кроки щодо його реалізації, а також призначено відповідальних осіб.

Особливу увагу приділено підготовці управлінського резерву, тобто кандидатів на заміщення керівних посад. При його формуванні дуже важливо дотриматися не тільки формальних вимог (кваліфікацію, стаж, віковий ценз), але й виявити управлінський потенціал кожного претендента: вміння самостійно приймати рішення та готовність брати відповідальність за їх наслідки, вміння оцінювати ризики, грамотно аргументувати свою позицію з різних питань, володіння навичками ведення переговорів, організаторські здібності (уміння згуртувати колектив, мобілізувати його сили на вирішення поставлених завдань), стресостійкість.

Контроль за формуванням та розвитком резерву кадрів здійснює служба управління персоналом ПАТ «АВК». До обов'язків керівника служби управління персоналом має входити вивчення та узагальнення матеріалів із підрозділів на кандидатів у резерв, розробка плану заходів щодо розвитку резерву, розробка пропозицій щодо зміни складу резерву, узагальнення та аналіз результатів формування та розвитку резерву кадрів. При проведенні аналізу відображається якісний склад резерву, зміст підготовки резерву, результати виконання індивідуальних планів розвитку, кількість резервістів, висунутих за певний період на посади, оцінка їх діяльності на новій посаді.

Крім того, у роботі підготовлено методичні рекомендації щодо вдосконалення системи створення резерву кадрів. Основна рекомендація – це автоматизація процесу. Запропонована програма для формування кадрового

резерву та роботи з ним дозволить підвищити ефективність та результативність процесу.

Отже, на закінчення зазначимо, наявність кадрового резерву дозволяє організації плановірно готувати кандидатів на вакантні посади, що знову створюються і підлягають заміщенню, ефективно організовувати навчання та розвиток резервістів. У цьому забезпечується планове заміщення посад, безболісна зміна поколінь, наступність управління. Підготовку резерву кадрів слід як цільову комплексну програму організації, що з кадрової політикою.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І. О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*, №24, 2020 06-11. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/>
2. Байрачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 342–348
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
4. Гончар О.І. Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. Т. 2, № 4. С. 66–69.
5. Гончар О. І., Муравська Л. І. Кадрова політика торговельного підприємства в умовах викликів пандемії КОВІД-19. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 6. С. 69-72.
6. Діденко Є. В. Основи самоменеджменту: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання спец. 051 "Економіка" за освіт. програмою "Економічна кібернетика". Харків: ХНУРЕ, 2019. 191 с.
7. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету* 2019, № 2. С.52-56.
8. Кобрусєва Є. А. Проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства/ Є.А. Кобрусєва, Р.В. Іванов// *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». – 2020. – №12. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-12-6797>

9. Кушнерик О. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації* (12), 2020. С. 125-129.
10. Овчарук О.М. Методологічні аспекти та проблеми формування кадрової політики підприємства. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 61. 2021. С.61-65.
11. Партика І.В. Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Ужгород : ДВНЗ «УжНУ», 2019. Вип. 25. С. 51–54
12. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец. Вінниця :Твори, 2019. 283 с.
13. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*. 2019. № 9 (100). С. 23–27.
14. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №41. С. 116–120
15. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 505 с.
16. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. № 24(4). С. 389–396.
17. Управління діловою кар'єрою: навчальний посібник для студентів напряму підготовки "Управління персоналом та економіка праці" усіх форм навчання. Харків: ХНЕУ, 2017. 295 с.
18. Черненко О. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2019. № 2 (54). С.159–168.

19. Чуйко О., Куравська Н. Гендер і кар'єра : навчальний посібник. Івано-Франківськ. Видавець Супрун В.П., 2019. 364с
20. Щербак В. Г. ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ. *II всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи».* – 2019. – С. 351–357.
21. Яковенко І. В. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції.*, 20 березня 2020 року – Велико-Тирново, Болгарія : ACCESS PRESS, 2020. – С. 257- 262.
22. Язлюк Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки.* 2019. Том 4. № 4. С. 191– 198.
23. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Лобунець І.С. Економіка та управління підприємствами. *Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи.* 2018. С. 269 – 275.
24. A Comprehensive Guide to Building a Talent Pool. URL: <https://www.lanteria.com/news/comprehensive-guide-building-talent-pool>
25. Clayton Alderfer's ERG Theory: Heroes of Employee Engagement. URL: <https://peakon.com/blog/employee-success/clayton-alderfer-erg-theory>
26. Formation of the Internal Personnel Reserve in the Organization. Stages and Positive Parties URL: [https://www.researchgate.net/publication/332455017\\_Formation\\_of\\_the\\_Internal\\_Personnel\\_Reserve\\_in\\_the\\_Organization\\_Stages\\_and\\_Positive\\_Parties](https://www.researchgate.net/publication/332455017_Formation_of_the_Internal_Personnel_Reserve_in_the_Organization_Stages_and_Positive_Parties) (дата звернення 02.03.2021).
27. Herzberg's Motivation Theory – Two Factor Theory. URL: <https://expertprogrammanagement.com/04/herzbergs-two-factor-theory>
28. McClelland's Human Motivation Theory URL: <https://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm>

29. Porter and Lawler Theory of Motivation. URL:  
<https://www.papertyari.com/general-awareness/management/porter-and-lawler-theory-ofmotivation/>

30. . Solve Your Most Critical Internal and External Talent Pool Issues  
URL: <https://www.talentintelligence.com/blog/solve-your-most-critical-internal-andexternal-talent-issues>

31. The 5 Levels of Maslow's Hierarchy of Needs. URL:  
<https://www.verywellmind.com/what-is-maslows-hierarchy-of-needs-4136760/>



Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1015647717
Дата перевірки: 19.06.2023 16:53:01 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 19.06.2023 16:54:57 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: **Чабак\_керівник\_Столярук**

Кількість сторінок: 60 Кількість слів: 11205 Кількість символів: 86954 Розмір файлу: 191.76 KB ID файлу: 1015293613

## 16.3% Схожість

Найбільша схожість: 2.64% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014806192)

12.6% Джерела з Інтернету	431	.....	Сторінка 62
10.1% Джерела з Бібліотеки	291	.....	Сторінка 66

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 150