

132
6.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ГЛУХЕНЬКИЙ Андрій Сергійович
(студент групи ЗМО-22-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ
ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Вигovskyй В.Г.

(підпис)

Рецензент
к.е.н. доц. Бурачек І.В.

(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Глухенький А. С. Удосконалення управління кадровою політикою підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості побудови системи управління кадровою політикою та забезпечення її ефективного функціонування на підприємстві. Досліджено теоретичні основи управління кадровою політикою на підприємстві. Представлена аналітична оцінка системи управління кадровою політикою на підприємстві. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності системи управління кадровою політикою підприємства.

Ключові слова: кадри, персонал, кадрова політика, управління персоналом, продуктивність праці, ефективність кадрової політики.

Annotation

Gluhenkyi A. S. Improvement of management of personnel policy of the enterprise. - Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

The master's qualification thesis examines the features of building a personnel policy management system and ensuring its effective functioning at the enterprise. The theoretical foundations of personnel policy management at the enterprise were studied. An analytical assessment of the personnel policy management system at the enterprise is presented. The directions for improving the efficiency of the company's personnel policy management system are substantiated.

Keywords: personnel, personnel, personnel policy, personnel management, labor productivity, effectiveness of personnel policy.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, завдання та принципи управління кадровою політикою підприємства.....	8
1.2. Механізм управління кадровою політикою підприємства	16
1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства.....	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління кадровою політикою на підприємстві.....	30
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ОІЛСІ»	40
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	40
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	45
2.3. Оцінка системи управління кадровою політикою на підприємстві.....	52
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ОІЛСІ»	63
3.1. Обґрунтування напрямів розвитку системи управління кадровою політикою на підприємстві	63
3.2. Удосконалення організаційної структури управління кадровою політикою на підприємстві	68
3.3. Впровадження системи оцінювання персоналу в структурі кадрової політики та розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.	74
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні кадрова політика в Україні не повною мірою відповідає сучасним потребам і викликам. Досі відсутня програма дій щодо розвитку персоналу на різних рівнях управління, а кадровий процес зводиться до моніторингу негативних проявів у взаємодії з працівниками та причин конфліктів. Характерним є відсутність висококваліфікованих кадрів, мотивації праці, інструментів діагностики кадрової ситуації, оцінки роботи та персоналу, прогнозу потреби в персоналі тощо. Кадрові служби більшості організацій не мають програм розвитку персоналу.

Зміни в системі роботи національних підприємств і в усьому народному господарстві України в цілому створюють гостру потребу в нових управлінських знаннях і підвищують інтерес до системи підготовки кадрів з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками, спрямованих на досягнення цілей і завдань організації. Підготовка компетентного персоналу, здатного продуктивно працювати в ринкових умовах, його раціональне структурне та просторове розміщення, зміна корпоративної культури управління в кінцевому підсумку залежать від ефективності системи управління персоналом і є запорукою успіху компанії.

Управління кадровою політикою є особливо важливою сферою діяльності в сучасних умовах глобальної конкуренції та бурхливого науково-технічного прогресу, коли організаційні методи, технології, продукти, послуги та навіть організаційні структури старіють з небувалою швидкістю, а знання та навички співробітники стають основним джерелом довгострокового процвітання будь-якої організації. В сучасних економічних умовах необхідно вивчати та впроваджувати сучасні інструменти управління кадровою політикою на підприємстві.

Дослідженню проблем теоретико-методологічних і практичних підходів до управління кадровою політикою присвячена значна кількість праць

вітчизняних і зарубіжних авторів, зокрема праці таких вчених: Базаров Т. Ю., Єрьомін Б. Л., Воронкова В. Г., Балабанова Л. В., Білорус Т., Кавтиш О. П., Шаповал О. А., Палеха Ю. І., Кібанов А. Я., Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю., Крушеницька О. В., Пархимчук Е. П., Маслов Є. В., Павловська Н.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження та подальше узагальнення теоретико-методичних засад побудови системи управління кадровою політикою та забезпечення її ефективного функціонування на підприємстві ТОВ «Оілсі».

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання:**

- визначити сутність, завдання та принципи управління кадровою політикою підприємства;
- вивчити механізм управління кадровою політикою підприємства;
- дослідити методичні аспекти оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління кадровою політикою на підприємстві;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку системи управління кадровою політикою на підприємстві;
- здійснити обґрунтування напрямів розвитку системи управління кадровою політикою на підприємстві;
- розробити напрями удосконалення організаційної структури управління кадровою політикою на підприємстві;
- представити впровадження системи оцінювання персоналу в структурі кадрової політики та розрахунок економічної ефективності запропонованих

заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес побудови ефективної системи управління кадровою політикою на підприємстві, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення управління кадровою політикою підприємства на підприємстві.

Методи дослідження. У роботі використовувалася система загальнонаукових і спеціально-наукових методів пізнання. Серед них варто виділити: методи аналізу та синтезу – для визначення властивостей окремих елементів та узагальнення їх у ціле; метод індукції та дедукції – робити певні висновки на основі вивчених теоретичних основ і розширення знань; метод узагальнення, порівняння та систематизації – для визначення окремих властивостей елементів, їх порівняння та об'єднання в певні групи; описовий метод – для узагальнення характеристики суб'єкта господарювання; метод діагностики – для вивчення поточного стану суб'єкта господарювання; таксономічний аналіз – при оцінці ефективності реалізації кадрової політики в досліджуваній організації; метод розрахунку ефективності - вивчення доцільності управлінських інновацій та визначення їх ефективності.

Інформаційною основою дослідження стали наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів з питань управління кадровою політикою підприємства, а також фінансово-господарська звітність, положення, норми та інші закони ТОВ «Оілсі», інформація з офіційних джерел Інтернету.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в наступому:

- отримали подальший розвиток науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення управління кадровою політикою, які, на відміну від існуючих, ґрунтуються на результатах економічного аналізу з використанням методів статистичного аналізу та дають змогу виявити резерви підвищення ефективності діяльності та забезпечення реалізації конкурентної стратегії

шляхом раціонального використання людських та інтелектуальних ресурсів компанії;

- уточнена економічна сутність поняття «управління кадровою політикою підприємства» як підсистемою управління, що базується на використанні принципів, методів, засобів навчання, відтворення, розвитку та використання персоналу з метою підвищення його добробуту – існування, збереження та підвищення довгострокового особистого потенціалу компанії.

Практичне значення отриманих результатів полягає в економічному обґрунтуванні та реалізації заходів щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «Оілсі» шляхом конкретизації посад маркетолога та інспектора з кадрів, а також запровадження системи показників KPI, які за даними аналізу, сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики управління та результативності його діяльності.

За результатами дослідження опубліковано: Глухенький А. С. Складові елементи системи управління кадровою політикою підприємства. Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 93 сторінках друкованого тексту. Робота містить 31 таблицю та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 82 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, завдання та принципи управління кадровою політикою підприємства

Трудові ресурси є особливим типом ресурсів і важливіші за будь-які інші ресурси в компанії. Тому, аналізуючи діяльність конкретного підприємства, слід мати на увазі, що одним із пріоритетних завдань його розвитку та досягнення стратегічних цілей є ефективне управління кадровою політикою, яка вважається фундаментальною та вирішальною складовою всіх існуючих компаній і організацій. У більш загальному плані грамотна розробка та ефективне використання політики управління персоналом є основою процвітання компанії та її персоналу [44, с.206].

Останнім часом в умовах пандемії, сильної конкуренції та стрімкого розвитку новітніх технологій вітчизняні компанії зіткнулися з проблемами виживання та можливостей для подальшого розвитку. Ці проблеми змушують нас переосмислити роль персоналу в діяльності компанії. Надзвичайно важливим є забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, що неможливо без ефективного управління кадровою політикою.

Найчастіше термін «управління кадровою політикою» ототожнюють з терміном «менеджмент персоналу», хоча ці поняття не тотожні за своєю суттю. Цілі і завдання управління персоналом досягаються саме через управління кадровою політикою, яка є ядром або центром системи управління персоналом [56, с.105].

За змістом визначення управління кадровою політикою можна поділити на широке та вузьке значення. Управління кадровою політикою в більш широкому розумінні здійснюється державними органами та організаціями і

являє собою сукупність встановлених правил і норм, що коригують кадровий потенціал у довгостроковій перспективі. Вузьке значення терміна, у свою чергу, пояснюється набором конкретних правил, встановлених керівництвом, які впроваджуються безпосередньо серед працівників і у відносинах між працівниками та компанією [29. с.162].

Сьогодні існують різноманітні трактування поняття управління кадровою політикою, основні з яких представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття кадрова політика в літературних джерелах

Автор	Визначення
Балабанова Л.В. [6, с.312]	Управління кадровою політикою - це управління процесом планування, мотивації, організації та контролю праці працівників, які виконують свою роботу на даному підприємстві. Кадрова політика служить необхідним елементом для формулювання та досягнення поставлених перед організацією цілей. У цьому випадку управління людськими ресурсами пов'язане з однією (або кількома) функціями в певних системах
Водолажська В.Г. [10, с.57]	Управління кадровою політикою підприємства - це процес управління системою принципів, ідей і вимог, що визначають основні напрямки кадрової роботи, її форми і методи. Кадрова політика визначає загальний напрямок і основи роботи з персоналом, а також загальні та специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, керівництвом і кадровою службою.
Глебова А.О. [18, с.160]	Управління кадровою політикою - це система кадрових прийомів, умінь, методів, форм і методів роботи, розроблених і застосовуваних у практиці окремих організацій.
Зайченко О.І. [22, с.165]	Управління кадровою політикою - це специфічний вид діяльності людей, які займаються управлінням роботою в організації. Суб'єктом цієї діяльності є всі працівники, які виконують свою роботу на підприємстві
Кавтиш О.П. [29, с.163]	Управління кадровою політикою – сукупність принципів, методів, організаційних форм підготовки, відтворення, розвитку та використання кадрів, створення оптимальних умов праці, їх мотивації та просування по службі.
Лисак В.Ю. [38, с.405]	Управління кадровою політикою - це основний процес кадрової роботи, сукупність основних принципів, які реалізує кадрова служба підприємства
Мартиненко В.П. [43, с.47]	Управління кадровою політикою організації - це процес формування (усно або письмово) принципів, пріоритетів, норм і правил кадрової роботи, обов'язкових для всіх учасників процесу управління персоналом і спрямованих на досягнення стратегічних завдань і цілей організації. організації та підлягають Урахуванню постійних змін внутрішньоорганізаційних умов і вимог зовнішнього середовища

Продовження таблиці 1.1

Перепада Ф.Л. [56, с.105]	Управління кадровою політикою підприємства - це діяльність, спрямована на створення цілісної кадрової стратегії, яка поєднує різні форми кадрової роботи, стилі реалізації в організації та плани використання праці
Редька О.З. [62, с.140]	Управління кадровою політикою підприємства – це процес створення і формування системи думок, вимог, норм і принципів, що визначають основні напрями, форми і методи роботи з персоналом. Цілями є збереження, зміцнення та розвиток потенціалу співробітників, створення високопродуктивної команди та забезпечення економічних, соціальних та психологічних умов, сприятливих для власної компанії.
Храмов О.В. [76, с.56]	Управління кадровою політикою - основний напрямок кадрової роботи, сукупність основних принципів, які реалізує кадрова служба підприємства

Важко дати єдине тлумачення такого широкого поняття, як управління кадровою політикою, але, як бачимо з наведеної вище таблиці, наведені визначення чітко відображають суть досліджуваного поняття.

На основі проаналізованих висловлювань авторів-науковців необхідно виробити власне бачення поняття «управління кадровою політикою» – підсистеми управління, що базується на використанні принципів, методів, засобів навчання, відтворення, розвитку та використання персоналу, підтримуючи раціональну систему мотивації та умов праці для підвищення добробуту співробітників і довгострокового збереження та примноження особистого потенціалу компанії.

Навіть якщо немає єдиного формулювання концепції управління кадровою політикою, вони переслідують спільну мету: своєчасне забезпечення підрозділів компанії і всієї компанії працівниками відповідної кваліфікації; задовольняти умови інтересів працівників і створювати умови, що сприяють ефективному використанню персоналу та його професійному розвитку [18, с.160].

Суб'єктом управління кадровою політикою є персонал підприємства, суб'єктами є: органи управління, безпосереднє керівництво, інвестори, профспілки, а також самі працівники. Предметом управління кадровою політикою є взаємовідносини працівників і роботодавців у процесі співпраці.

Управління кадровою політикою підприємства дозволяє не тільки вирішувати економічні проблеми, а й виявляти вузькі місця та розвивати соціальну складову підприємства як соціально-економічної системи [7, с.337].

Інструменти управління кадровою політикою залежать від її виду, тому на рис. 1.1 було систематизовано види кадрової політики.

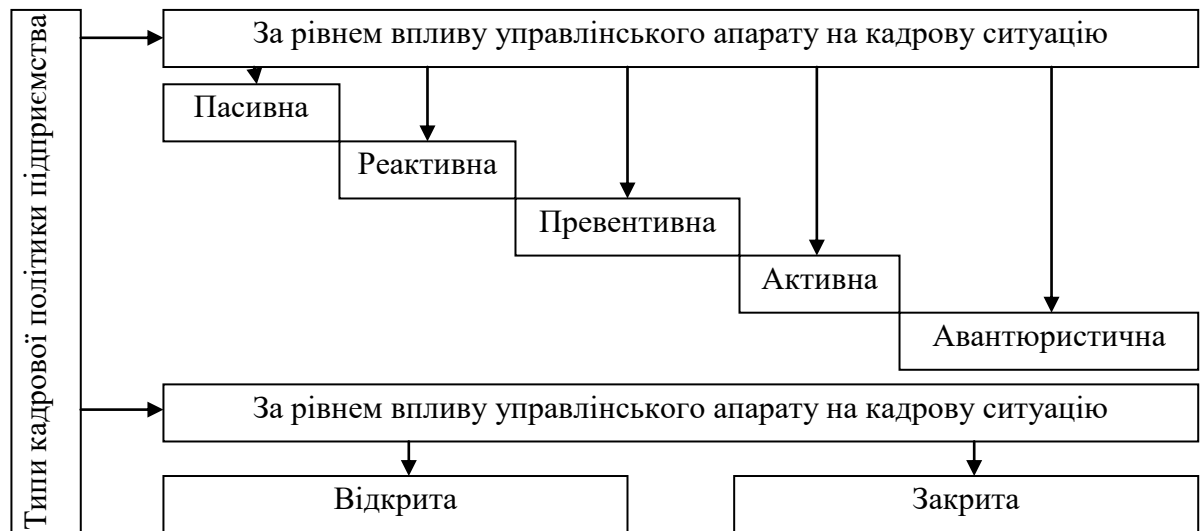


Рис. 1.1. Види кадрової політики підприємства [33]

Суть пасивної кадрової політики полягає в тому, що керівництво підприємства не має заздалегідь спланованої програми кадрових заходів, а служба кадрів не має системи оцінки кадрових показників і тому не здійснює прогнозування потреб у персоналі, а вся робота з особовим складом зводиться лише до усунення негативних наслідків [24, с.100].

На відміну від пасивної кадрової політики, реактивна політика вимагає від керівництва спланованої методології дій щодо персоналу, яка включає постійний моніторинг і виявлення проблем, оцінку персоналу, вирішення проблем, вжиття відповідних заходів, а також прогнозування потреби в персоналі. Основною перешкодою для такої кадрової політики є зосередженість на вирішенні поточних проблем при одночасному зіткненні з труднощами, що впливають із середньо- та довгострокових прогнозів.

При здійсненні превентивної кадрової політики керівництво та кадрові

служби мають можливість оцінювати персонал, відслідковувати проблеми та робити прогнози, водночас залишаючись бездіяльними через брак коштів.

Основними ознаками активної кадрової політики є: наявність обґрунтованих прогнозів розвитку персоналу, постійний моніторинг і вирішення проблемних питань, ефективне середньо- та довгострокове планування, а також використання ефективних засобів і прийомів досягнення стабільної збалансованості стану потенціалу персоналу підприємства.

Головна складність авантюристської кадрової політики полягає в прагненні вплинути на очікувану ситуацію без її чіткої оцінки та обґрунтованих прогнозів. При цьому керівні дії такої кадрової політики не мають чітко сформульованої основи, а базуються більшою мірою на емоціях та інтуїції керівництва [56, с.105].

Відкрита HR політика найчастіше використовується новими компаніями, які агресивно борються за розширення своєї частки на ринку. Для таких компаній досвід роботи не важливий, ключем до вибору потенційного співробітника є володіння необхідною кваліфікацією, яка відповідає потребам компанії.

Закрита кадрова політика відображається в компаніях, які прагнуть до стабільної корпоративної структури та самобутньої організаційної культури. Характерною рисою такої кадрової політики є неможливість заміщення новим працівником середньої або вищої посади. Новий працівник може отримати посаду лише нижчого службового рівня. Заміна співробітників більш якісними працівниками відбувається за рахунок наявного штату компанії [42, с.16].

Проектування, реалізація та управління кадровою політикою сучасного підприємства набуває ознак, що визначаються тим чи іншим стилем управління, професійною підготовкою персоналу, характеристиками прийняття рішень, кваліфікацією служби кадрового забезпечення та ін. Тобто управління кадровою політикою повинно зводитися до інтеграції кадрової політики в стратегію розвитку компанії з урахуванням закономірностей

цього розвитку, а також з урахуванням політики поточної та перспективної діяльності [12].

На рис. 1.2 показано основні цілі кадрової політики підприємства.

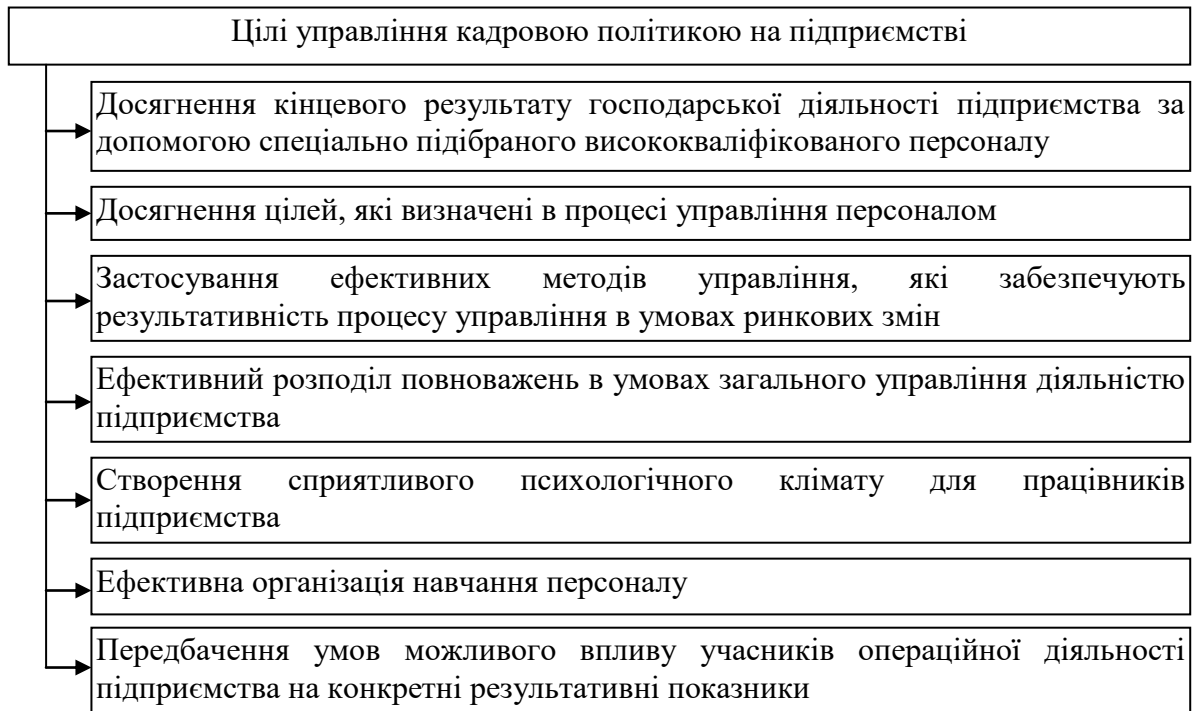


Рис. 1.2. Цілі управління кадровою політикою на підприємстві [61]

Крім того, існує така класифікація цілей управління кадровою політикою, яка поділяє їх на [61, с.80]:

- економічні, спрямовані на досягнення максимального ефекту від інвестицій у персонал;
- соціальні і покращує як матеріальне, так і нематеріальне становище персоналу.

Управління кадровою політикою підприємства формує такі аспекти: адміністративно-правовий, психологічний, соціальний, виробничо-економічний і соціальний [50, с.76].

Стрижневою ознакою адміністративно-правового аспекту є спрямованість політики управління персоналом на координацію дій працівників у процесі вирішення поставленої задачі, а також їх розташування відповідно до професійних навичок і кваліфікації.

Психологічний аспект управління кадровою політикою характеризується індивідуальним підходом до кожного працівника як особистості відповідно до його психічних і фізичних якостей, інтересів і здібностей з метою ефективного стимулювання продуктивності праці та загальних показників якості праці.

Управління кадровою політикою з соціальної точки зору полягає у створенні оптимальних умов для стимулювання праці працівників. Такими умовами можуть бути: загальні умови праці, внутрішньофірмове навчання, підвищення кваліфікації, охорона здоров'я.

Виробничо-економічний аспект кадрової політики спрямований на пошук оптимального співвідношення між повнотою і чіткістю поставлених перед підприємством завдань, з одного боку, і максимально можливим задоволенням інтересів працівників - з іншого.

Максимальна демократичність і свобода вибору, при якій працівник може відчувати себе творцем, характеризують політику управління кадрами з політичної точки зору.

Основними завданнями управління кадровою політикою є [74, с.770]:

- відповідно до стратегії розвитку своєчасне забезпечення необхідною кількістю персоналу відповідної кваліфікації;
- дотримання морально-етичних норм, створення умов, передбачених законодавством України про працю;
- раціональне і водночас ефективне використання персоналу;
- підтримка ефективного функціонування компанії;
- планування, прогнозування та контроль реалізації кадрової політики.

Для свідомого проектування та реалізації кадрової політики необхідно пройти кілька етапів управління кадровою політикою. Ці фази наведені в табл. 1.2.

Досягнення конкурентної переваги на ринку досягається шляхом навчання та ефективного управління кадровою політикою.

Таблиця 1.2

Етапи управління кадровою політикою [63]

Назва етапу	Характеристика
Нормування	Суть нормування полягає в узгодженні цілей і принципів роботи з працівниками, з одного боку, і принципів, цілей і стратегії компанії, з іншого.
Програмування та формування	Сутність програмування полягає в розробці програм і шляхів досягнення цілей кадрової політики з урахуванням поточної ситуації та можливих майбутніх змін. Програмування доповнюється навчанням, тобто навчанням усім аспектам управління кадровою політикою, від формування кадрового резерву до навчання системи мотивації праці.
Моніторинг	Етап моніторингу полягає в розробці системи показників, що дозволяє легко оцінити і спрогнозувати становище персоналу підприємства.

Нижче наведені основні принципи, на яких має будуватися ефективне управління кадровою політикою [72, с.127]:

- субординація: кадрова політика повинна відповідати стратегічним цілям компанії, реалізація яких повинна здійснюватися частково за допомогою управління кадровою політикою;

- гнучка стабільність: з одного боку, кадрова політика має бути стабільною, щоб працівники мали впевненість у своєму майбутньому, а з іншого боку, гнучкою, щоб адаптуватися до змін усередині та за межами компанії;

- економічне обґрунтування – реалізація кадрової політики відповідно до фінансових можливостей підприємства;

- індивідуальний підхід, що гарантує індивідуальний підхід до кожного працівника;

- узгодженість кадрової політики з регіональним ринком праці;

- узгоджувати соціальні та економічні аспекти кадрової політики;

- працевлаштування працівників відповідно до їх професійної підготовки;

- дотримання чинного законодавства.

Кадрова політика компанії контролюється на всіх рівнях її

організаційної структури, починаючи з топ-менеджменту, лінійного керівництва і закінчуючи відділом управління персоналом. Варто зазначити, що кадрова політика більшості українських компаній орієнтована на короткострокову перспективу і використовує лише базові підходи до управління персоналом та використання трудових ресурсів. Такий підхід призводить до недооцінки важливості кадрової політики та порушення її принципів, що в свою чергу призводить до значних показників плинності кадрів та погіршення загальних показників діяльності компаній.

1.2. Механізм управління кадровою політикою підприємства

Управління кадровою політикою на підприємстві може здійснюватися за такими напрямками [48, с.176]:

- передбачення областей розвитку та вузьких місць у відділі кадрів компанії;
- розробка програм розвитку потенціалу персоналу підприємства, які б дозволили вирішувати поточні та перспективні завдання підприємства;
- встановлювати вимоги та завдання та вдосконалювати систему мотивації праці;
- розвиток механізмів управління персоналом;
- покращення внутрішньої комунікації співробітників компанії.

Управління кадровою політикою є досягнення стратегічних цілей компанії шляхом ефективного використання людських ресурсів та досягнення якісного кадрового потенціалу компанії. Тому актуальним завданням є вивчення механізму контролю кадрової політики.

Істотними елементами управління кадровою політикою є організація управління та механізм управління, які безпосередньо визначають кінцевий результат кадрової політики підприємства [17]. Тому було змодельовано загальну систему політики управління персоналом (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Взаємозв'язок складових управління кадровою політикою підприємства [22]

Механізм управління характеризує систему управління кадровою політикою підприємства та визначає функції управління, методи та принципи кадрової роботи [31, с.270].

По суті, механізм управління кадровою політикою підприємства - це система планів, норм і нормативів, а також комплекс заходів (економічних, соціальних, адміністративних, організаційних та ін.), спрямованих на забезпечення розвитку потенціалу персоналу. Забезпечення підприємства кадрами та вирішення внутрішніх кадрових питань. У науковій літературі щодо механізмів управління часто виділяють такі види кадрової політики: кадрову політику, політику заробітної плати, політику професійного розвитку та кваліфікації, політику внутрішніх відносин і політику соціального забезпечення.

На рис. 1.4 підготовлено загальну схему механізму управління кадровою політикою.

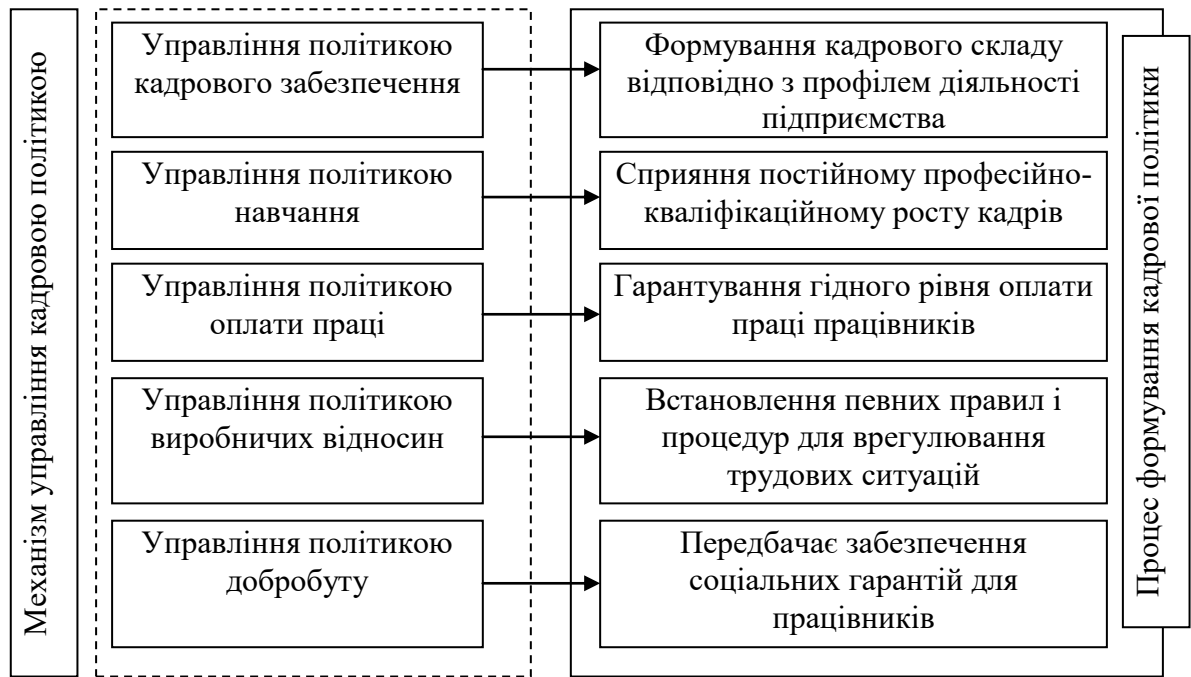


Рис. 1.4. Структурні елементи механізму управління кадровою політикою підприємства [14]

Управління персоналом – один із управлінських напрямків кадрової політики підприємства, завданням якого є підвищення потенціалу персоналу та підготовка персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємства. Сам механізм управління персоналом являє собою сукупність методів, що дозволяє вирішити завдання підготовки персоналу і складається з наступних етапів: проведення роботи з кадровим резервом, планування і прогнозування потреби в кадрах, пошук і відбір необхідного персоналу, планування і прогнозування потреби в кадрах, розвиток, навчання, контроль і оцінка [3, с.159].

На рис. 1.5 зображено модель управління кадровим забезпеченням на підприємстві.

На етапі планування та прогнозування персоналу вирішується завдання забезпечення підприємства необхідною чисельністю та кваліфікацією для його подальшого ефективного використання.



Рис. 1.5. Модель управління кадровим забезпеченням підприємства [16]

Етап планування здійснюється в наступному порядку [19, с.30]:

- 1) оцінка умов і характеристик праці в компанії, якими можуть бути: витрачений час, якість роботи, система оплати та мотивація праці тощо;
- 2) підготувати прогноз потреби в персоналі та джерел покриття супутніх витрат.

На етапі пошуку та відбору важливим завданням є визначення правильних критеріїв відбору, які згодом можуть вплинути на систему кадрового забезпечення.

Комплекс заходів щодо підвищення кваліфікації та навчання персоналу є фазою розвитку та навчання.

Заключним етапом управління персоналом підприємства є оцінка та контроль роботи персоналу підприємства. Для досягнення позитивних результатів цим етапом має керувати кадрова служба, оскільки він має наукове обґрунтування [9, с.47].

Постійні зміни ринкових тенденцій, поява нових технологій і робота в умовах жорсткої конкуренції вимагають від компаній ефективного управління політикою навчання та професійного розвитку персоналу. Управління політикою навчання, як складовою механізму управління політикою управління персоналом компанії, полягає в забезпеченні персоналу компанії необхідними навчальними матеріалами та процедурами. Таке навчання може проводитися як всередині компанії, так і за її межами

або в спеціалізованих навчальних закладах. Таке навчання дозволяє співробітникам просуватися по кар'єрних сходах.

Управління політикою оплати праці, яка виражається в забезпеченні працівникам належної винагороди за вислугою років, кваліфікацією, професійними навичками та результатами праці. Система оплати праці компанії складається не тільки з основної заробітної плати, а й з додаткових заохочень та інших компенсаційних виплат. Тому контроль політики оплати праці повинен включати розробку показників оцінки ефективності, а отже, ефективної системи мотивації праці як компанії в цілому, так і кожного співробітника особисто (KPI - Key Performance Indicators) [32, с.116].

Управління внутрішньою політикою відносин – це процес, спрямований на управління міжособистісними відносинами в колективі, підвищення корпоративного духу, вирішення суперечок і проблем у корпоративному колективі.

Управління соціальною політикою поділяється на такі аспекти: забезпечення співробітників комплексним соціальним пакетом, який включає виплату різних видів допомоги, медичних і страхових виплат, надання путівок, відшкодування витрат на проїзд і проживання, а також консультації. та допомога у вирішенні проблем особистого характеру.

Далі пропонуємо розглянути низку заходів, спрямованих на трансформацію існуючих підходів до вирішення проблем у системі управління персоналом підприємства з точки зору антикризового аспекту розгляду.

Ці заходи включають наступне [14; 56]:

1. Організаційно-розпорядчі заходи:

- налагодити впорядкований внутрішній рух персоналу та забезпечити ефективну координацію функціональних і технологічних зв'язків системи управління та системи зв'язку, забезпечуючи тим самим циркуляцію відповідних інформаційних потоків;

- контроль за дотриманням правових норм підприємства, що визначають

навантаження на працівників, з метою дотримання об'єктивних стандартів та поточних умов праці;

- формування чітких регламентів та інструкцій для уникнення дублювання повноважень та забезпечення справедливого розподілу робочих завдань;

- ефективне делегування повноважень;

- використання автоматизованих систем моніторингу продуктивності та професійної діяльності працівників з метою створення можливостей для виявлення винних у певних негативних наслідках;

- створення максимально індивідуальної системи мотивації праці з чітким зв'язком між індивідуальною успішністю працівника та його винагородою;

- з дискреційним підходом до використання дисциплінарних засобів навчання.

2. Заходи щодо вдосконалення системи добору та адаптації персоналу [45]:

- використання інформаційних технологій у підборі персоналу, зокрема профілюючих ресурсів для пошуку кандидатів та соціальних мереж відповідного керівництва (LinkedIn);

- моніторинг інформаційного фону кандидатів на етапі відбору;

- аналіз світоглядних установок та ціннісних орієнтацій кандидатів під час особистих співбесід;

- формування чіткої процедури інтеграції працівника в колектив, що включає як документальне забезпечення (чітке пояснення особливостей функціонування організації та робочих завдань працівника), так і морально-психологічне забезпечення (знайомство з колективом, встановлення відповідних контактів);

- моніторинг внутрішньогрупової динаміки колективу та його неформальних груп.

3. Заходи з формування культури організаційного менеджменту в

компанії:

- навчання та документування місії, системи цінностей та принципів функціонування корпоративної структури для забезпечення фактичної інтеграції працівників у цю систему цінностей;

- створення та регулювання системи кар'єрного розвитку співробітника в компанії з чіткими умовами та термінами;

- створити ефективний організаційний механізм оперативного подання та розгляду скарг на неетичну поведінку працівників та забезпечити можливу формалізацію таких механізмів.

4. Заходи попередження конфліктів [36, с.67]:

- проведення навчальних семінарів, навчальних курсів, курсів з протидії неетичній поведінці у трудових відносинах, зокрема булінгу, мобінгу, переслідуванням, різним формам дискримінації тощо, а також заходи щодо поглиблення знань працівників у сфері управління конфліктами працівників та стресові ситуації;

- проводити ретроспективний аналіз конфліктних ситуацій та прогнозувати ймовірність їх виникнення та можливі сценарії вирішення;

- проведення командоутворення та інших форм неорганізаційної діяльності для забезпечення згуртованості та командної роботи.

Щоб ефективно керувати кадровою політикою, потрібно розуміти, які фактори безпосередньо впливають на кадрову політику. Враховуючи ці фактори, кадрова політика формує розуміння того, які акценти необхідно враховувати при розробці кадрової політики компанії. У науковій літературі виділяють два види таких факторів: внутрішні та зовнішні.

Отже, слід зазначити, що вищевказані заходи вимагають дотримання керівництвом принципів відкритості, прозорості, справедливості та консенсусу, оскільки ефективність їх реалізації безпосередньо залежить від сприйняття та довіри самих працівників.

1.3. Методологічні аспекти оцінки ефективності менеджменту кадрової політики підприємства

Результат кадрової політики залежить від ефективності реалізації складових системи управління кадровою політикою: механізму управління та організації управління кадровою політикою.

Тому від ефективності системи управління кадровою політикою в кінцевому рахунку залежить якість кадрового потенціалу підприємства. З цієї причини актуальним є визначення методики оцінки ефективності механізму управління кадровою політикою, оскільки механізм управління визначає принципи, методи та функції управління, які безпосередньо відображаються на роботі персоналу підприємства та характеризують систему управління кадровою політикою.

Оцінка ефективності управління кадровою політикою є однією з важливих складових у всьому процесі управління бізнесом. Однак через неоднорідність наукових підходів до проектування такого механізму оцінювання не існує єдиної та універсальної моделі [41, с.207].

Оскільки поняття «ефективність управління» має комплексний характер, науковці пропонують розрізняти ефективність економічну та ефективність соціальну. Економічна ефективність кадрової політики визначає ступінь досягнення цілей підприємства за рахунок раціонального використання трудового потенціалу, а соціальна ефективність визначає ступінь задоволення потреб і очікувань працівників, а також інтересів підприємства.

Це стає можливим завдяки оцінці ефективності управління кадровою політикою [51, с.43]:

- визначити проблеми та створити основу для більш ефективного використання трудових ресурсів;
- визначити необхідність збільшення або зменшення інвестицій у персонал;
- визначення ключових співробітників, які можуть сприяти досягненню

стратегічних цілей компанії.

Основні параметри та завдання оцінки кадрової політики, а також ступінь ефективності управління ними представлені нижче (рис. 1.6).

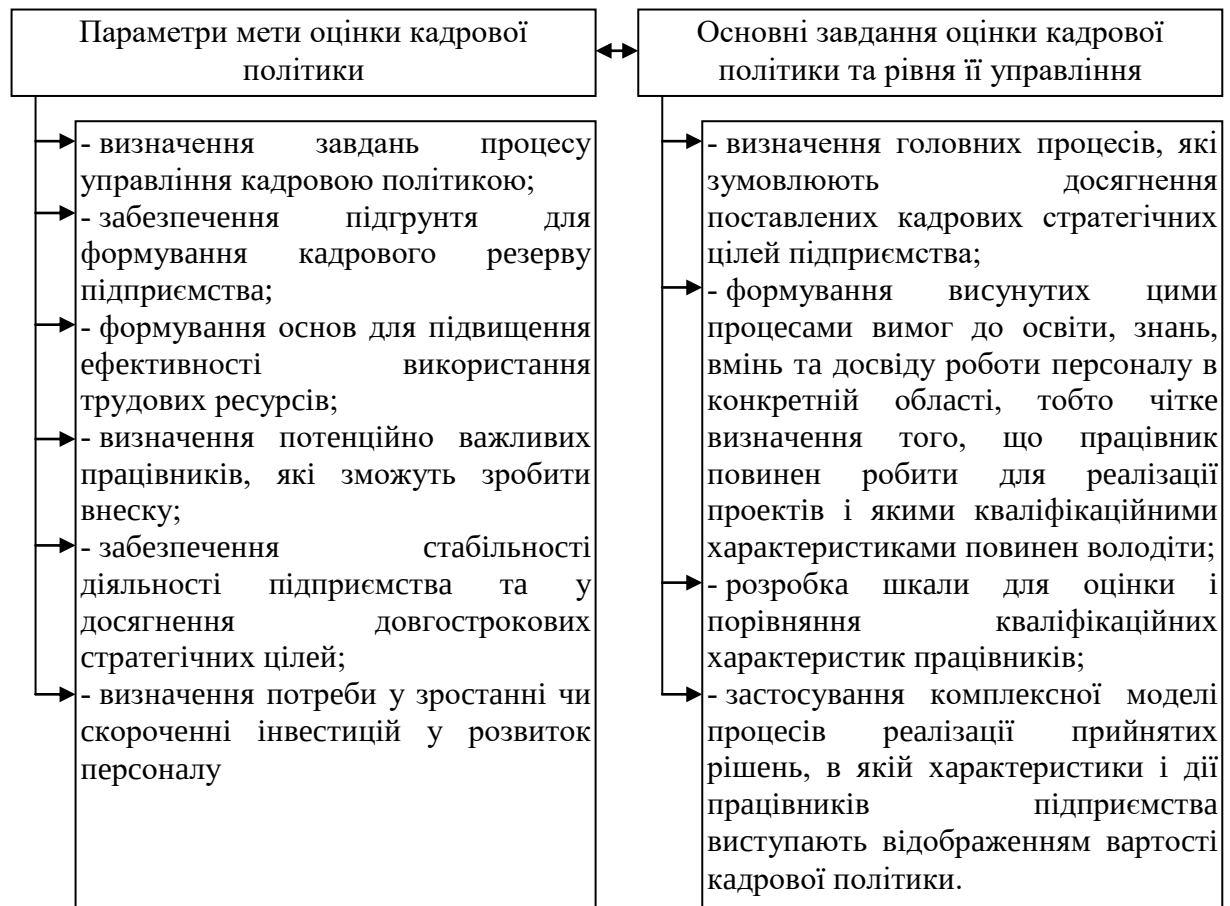


Рис. 1.6. Параметри мети і завдань оцінки ефективності управління кадровою політикою підприємства [76]

На основі інформації, представленої на рис. 1.6 створюємо модель оцінки менеджменту кадрової політики підприємства (рис. 1.7).

Як видно з рис. 1.7, об'єктами оцінки є працівники підприємства, які демонструють свою кваліфікацію в процесі виробництва, впровадження нових технологій, перепідготовки тощо. Методика оцінки ефективності управління кадровою політикою включає принципи, критерії, показники та нормативи, які є окремими елементами для кожної компанії.

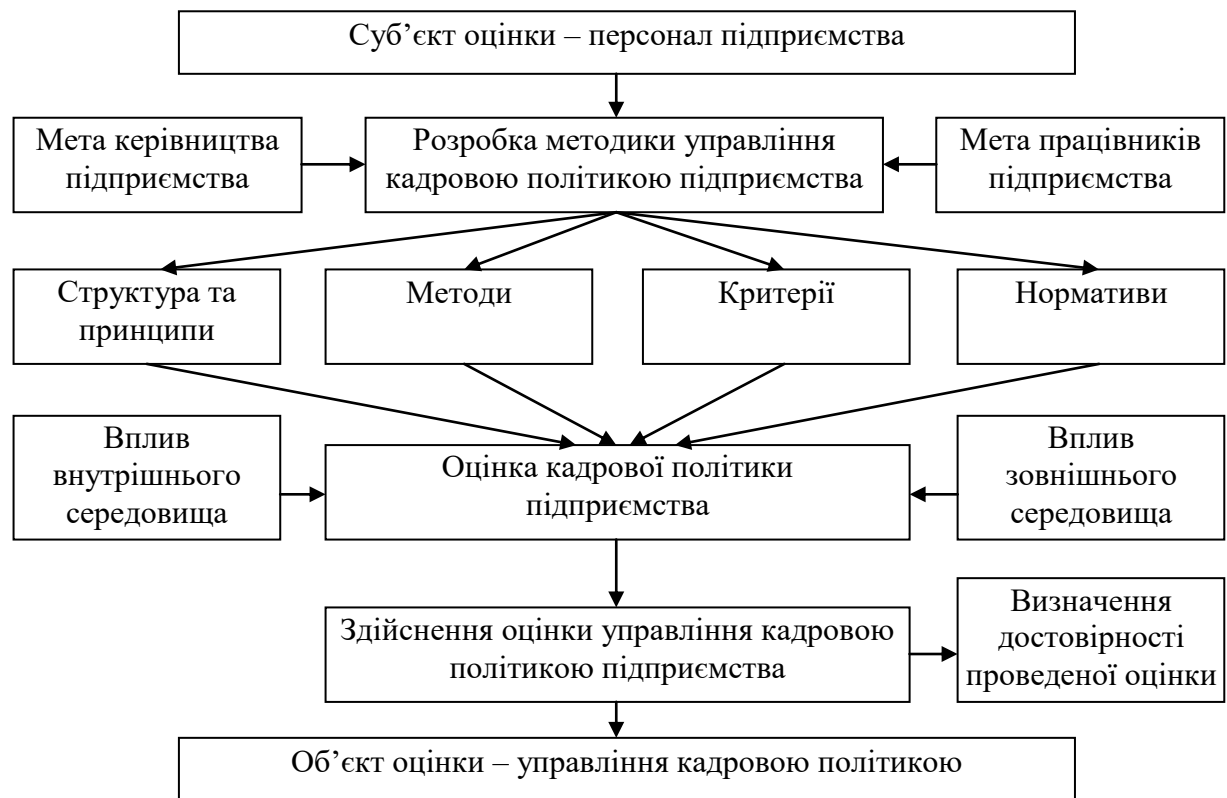


Рис. 1.7. Модель здійснення оцінки управління кадровою політикою підприємства [68]

Оцінка управління кадровою політикою є одним із етапів загального аналізу фінансово-економічного стану підприємства і починається з вивчення динаміки чисельності та складу працівників, рівня їх підготовки та інших показників (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів і заробітної плати підприємства [82]

Показник	Формула розрахунку
Середньоспискова чисельність працівників	Середньооблікова чисельність штатних працівників за період з початку року (в тому числі за квартал, півріччя, 9 місяців, рік) обчислюється шляхом підсумовування середньооблікової чисельності штатних працівників за всі місяці роботи підприємства, що минули за період з початку року, до звітного місяця включно, та ділення отриманої суми на кількість місяців у цьому періоді, тобто відповідно на 2, 3, 4 ... 12.
Коефіцієнт обороту по прийому	$\frac{Ч \text{ прийнятих}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$
Коефіцієнт обороту вибуття	$\frac{Ч \text{ вибутих}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$

Продовження таблиці 1.3

Коефіцієнт загального обороту	(Ч прийому + Ч вибуття) / Середньооблікова чисельність працівників, що вибули на підприємстві протягом року за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни / середньооблікова
Коефіцієнт плинності кадрів	
Середня заробітна плата (грн)	Фонд заробітної плати / Середньооблікова чисельність працівників

Крім того, для економічної ефективності управління персоналом підприємства важливим є аналіз витрат, які підприємство несе на реалізацію кадрової політики [73, с.438]:

1. Основні витрати праці:

- оплата праці відрядників;
- оплата праці співробітників, які виконують комбіновані завдання;
- оклади штатного персоналу;
- інші витрати.

2. Додаткові витрати на оплату праці:

- на основі тарифів і законодавства (витрати на соціальне забезпечення, оплата відпусток, лікарняних, витрати на техніку безпеки та охорону праці, премії та інше);

- соціальні витрати (витрати на транспортування персоналу до місця роботи, побутові та комунальні витрати, платні медичні та реабілітаційні послуги, витрати на навчання та навчання персоналу та інші).

Додаткові показники також можуть включати наступне:

1. Обсяг витрат, необхідних для забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом і співвідношення цієї суми до загальних витрат підприємства.

2. Частка витрат окремого підрозділу для працівника цього підрозділу.

3. Вартісне вираження різниці між результатами праці кращих працівників і інших, які виконують типову роботу [20, с.51].

О. В. Клименко виділяє два види ефективності: економічну та соціальну. Економічна – обґрунтована величиною впливу на підприємство, що справляється працівниками, а соціальна – це витрати, понесені в процесі

прийняття рішень, ефективність впровадження запропонованих працівниками удосконалення виробництва (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Показники ефективності управління кадровою політикою
за О.В. Клименко [34]

Показник	Характеристика	Формула	Пояснення
Загальна ефективність витрат на персонал	Визначається як відношення результату діяльності за період до відповідних витрат	$E_v = (\text{Результат діяльності} / \text{Витрати}) \times 100\%$	Відношення результату господарської діяльності до певних витрат
Час окупності капітальних вкладень	За який термін зроблені капітальні вкладення окупляться економією на заробітній платі й інших соціальних виплатах (за умови якщо поточні витрати залишаються без змін).	$\text{Ток} = (K1 - K2) / (ЗП2 - ЗП1)$	K1 і K2 – капітальні вкладення по першому і другому варіантах; ЗП1 і ЗП2 – заробітна плата, соціальні відрахування і виплати по відповідних варіантах
Приведені витрати	З отриманих на основі розрахованих результатів обирається для реалізації проєкт з найменшим показником	$\text{Впр} = ЗП + E \times K$	ЗП – заробітна плата, соціальні виплати і платежі; E – нормативний коефіцієнт, обернений до терміну окупності (ставка банківського відсотку, норми амортизації і т.д.); K – величина інвестицій

Для аналізу соціальної ефективності управління персоналом підприємства можна використовувати такі показники: стан морально-психологічного стану трудового колективу; результати впливу на основні показники підприємства за рахунок реалізованих на підприємстві соціальних програм. Звичайно, такий вид аналізу складно реалізувати, оскільки він передбачає вивчення всіх аспектів командної роботи, а також, що не менш важливо, оцінку впливу кожного окремого працівника на загальний обсяг виконуваної роботи [34, с.85].

Для оцінки впливу соціальної програми на продуктивність праці можна використати методику, розроблену американською компанією Honeywell (компанія з виробництва електронних систем управління та автоматизації)

[22]. Відповідно до методики для розрахунку формули передбачається:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z \quad (1.1)$$

де: P – це час, протягом якого реалізується відповідна соціальна програма;

N – чисельність співробітників, які були залучені у процесі реалізації соціальної програми;

V – вартісне вираження різниці результативності роботи кращих співробітниками та іншими, що виконують однаковий тип робіт;

K – коефіцієнт, що характеризує ефект від соціальних програм (наприклад, зростання прибутковості, виражене у частці);

Z – витрати на реалізацію програми, розрахованого на одного працівника.

На практиці для діагностики ефективності кадрової політики підприємства часто використовується підхід, який полягає у порівнянні фактичного стану кадрової політики (включаючи кількісні та якісні характеристики) із запланованим.

Інструментами для здійснення описаної вище діагностики можуть бути використані аналіз ситуації, метод експертної оцінки, інтерв'ю, аналітичні записки тощо. Характеристики цих засобів наведені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Характеристика інструментів проведення діагностики ефективності управління кадровою політикою на підприємстві [25]

Назва методу	Сутність
Аналіз ситуації	Це своєрідна фотографія колективного підприємства, його якісної та кількісної структури. Метою такої діагностики кадрової політики є оцінка реального якісного рівня персоналу та порівняння його з необхідним рівнем, тобто досліджуваного підприємства.
Метод експертних оцінок	Вона полягає в можливості використання досвіду експертів у процесі аналізу ризиків та врахування впливу різних якісних факторів. Це його основна перевага. Сутність методу експертної оцінки полягає в раціональній організації аналізу проблеми експертами з кількісною оцінкою суджень та обробкою їх результатів. Загальна думка експертної групи приймається як вирішення проблем. Експерт (лат. - експерт) - фахівець у галузі науки, економіки та іншої діяльності, який запрошується для вирішення завдань, що потребують спеціальних знань або практичних навичок.

Продовження таблиці 1.5

	Експертна група - група експертів, сформована за певними правилами для вирішення конкретного прогнозного завдання. Основою використання експертних методів є глибокі знання спеціалістів та вміння узагальнювати власний і світовий досвід досліджень і розробок з даної проблеми, припущення про наявність у експерта так званої «практичної мудрості», далекоглядності. по відношенню до конкретної галузі знань і конкретної практичної діяльності здатність, що впливає з певних видів діяльності, з достатньою достовірністю оцінювати сенс і значення напрямів дослідження, умови прояву тієї чи іншої події, важливість той чи інший параметр, процес (явище) тощо.
Метод інтерв'ю	Він передбачає бесіду організатора іспиту з досвідченим фахівцем, яка відбувається за попередньо розробленою програмою. Перевагою цього методу є те, що експерт під час бесіди може уточнити та відкоригувати відповіді. Недоліком цього методу є те, що експерт має мало часу на обдумування відповідей.
Метод аналітичних записок	Це дає можливість поглибленої та тривалої роботи експерта над питаннями, що дає можливість використовувати необхідну інформацію для оцінки тенденцій та методів розвитку об'єкта. Результати своєї роботи експерт оформляє у вигляді аналітичної записки.

Основна перевага використання описаних у табл. 1.5 методик передбачає максимальне використання індивідуальних навичок експертів, залучених до аналізу, а також мінімальне психологічне навантаження на співробітників. Однак їх недоліком є обмеженість знань і досвіду експерта. Тому часто використовують думку кількох експертів і оцінюють ступінь узгодженості думок за допомогою методу попарного порівняння та аналізу ієрархій Т. Сааті [26].

Таким чином можна оцінити ефективність управління кадровою політикою з точки зору витрат і прибутку. Крім того, оцінка ефективності може стосуватися критеріїв виробництва, організації праці та управління персоналом (ступінь задоволеності роботою, самооцінка та професійний розвиток). Важливо враховувати особистісні якості працівника, організаційну структуру та умови середовища. Для оцінки ефективності кадрової політики доцільно було б згрупувати показники за такими критеріями: економічна ефективність; непрямі показники діяльності персоналу; рівень задоволеності співробітників.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління кадровою політикою на підприємстві

Кадрова політика визначає філософію і принципи, реалізовані керівництвом щодо свого персоналу. Кадрову політику можна визначити як систему цілей, принципів, методів і критеріїв роботи з кадрами, поширюваних на всі категорії працівників. Кадрова політика підприємства обґрунтовує необхідність використання на практиці конкретних методів набору, розстановки і використання кадрів.

Формування нормативно-правового поля ефективного функціонування та розвитку державної кадрової політики варто вважати пріоритетним напрямом підвищення ефективності державного розвитку [34, с.85].

Певні напрацювання щодо вдосконалення кадрового забезпечення виробничої сфери знаходять своє відображення у відповідних правових документах, які варто розглядати відповідно до ієрархії та джерел їх утворення.

Стаття 43 Конституції України гарантує кожному громадянину право на працю, включаючи при цьому можливість заробляти собі на життя працюю, яку можна вільно обирати або на яку вільно погоджуватися. Крім того, Конституцією гарантовано право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від мінімально визначеної законом.

Стаття 44 Конституції України гарантує всім працюючим право на страйк для захисту своїх економічних і соціальних інтересів, причому порядок здійснення права на страйк встановлюється відповідним законом з урахуванням необхідності забезпечення національної безпеки, охорони здоров'я, прав і свобод інших людей. Цією ж статтею Конституції зазначено право неможливості примушення до участі або неучасті у страйку та передбачено заборону страйку лише на підставі закону.

Стаття 45 Конституції України гарантує кожному працюючому громадянину право на відпочинок, що є особливо актуальним у сфері

виробництва. Це право має бути забезпеченим через надання днів щотижневого відпочинку, а також шляхом надання оплачуваної щорічної відпустки, встановленням скороченого робочого дня щодо окремих професій, а також скороченої тривалості роботи у нічний час. Крім того, максимальна тривалість робочого часу, мінімальна тривалість відпочинку та оплачуваної щорічної відпустки, вихідні та святкові дні, а також інші особливі умови забезпечення даного права визначаються в обов'язковому порядку законодавчо.

Основним джерелом трудового права та державного регулювання трудових відносин незалежно від галузі є Кодекс законів про працю (КЗпП). У ньому обґрунтовано основні положення трудових відносин, особливості укладання колективного договору та трудового договору, забезпечення зайнятості звільнених працівників, робочий час і час відпочинку, нормування праці, заробітну плату, особливості трудової дисципліни, індивідуальні трудові спори, нагляд і контроль за дотриманням законодавства про працю тощо. Основним завданням цього нормативноправового акта є забезпечення соціальних гарантій всіх працюючих.

Правове регулювання трудових відносин дозволяє розпочати реалізацію правових норм на практиці. Роботодавець і працівник мають можливість реалізовувати свої права та обов'язки у формах дотримання, виконання та використання.

Працівник має змогу виконувати покладені на нього обов'язки, за що одержує певну винагороду у вигляді заробітної плати. Роботодавець, своєю чергою, виконує покладені на нього зобов'язання щодо виплати матеріальної винагороди за працю та відповідно отримує певні економічні блага у вигляді реалізації праці.

Практикою сьогодення є ухвалення трудового договору (контракту). Згідно зі ст. 22 КЗпП під трудовим договором варто розуміти угоду між працівником та роботодавцем, тобто юридичною (власником підприємства, установи, організації або уповноваженим органом) або фізичною особою,

згідно з якою працівник зобов'язаний виконувати роботу відповідно до внутрішнього трудового розпорядку, а роботодавець, своєю чергою, виплачувати заробітну плату, забезпечувати гідні умови праці, передбачені законодавством, колективним договором або угодою сторін.

До основних елементів (ознак) трудового договору варто віднести такі:

1. Індивідуально-особистісна ознака – суть якої полягає в тому, що, незважаючи на універсальність і всеосяжність дії нормативно-правового поля, з одного боку, кожен трудовий договір носить індивідуально-визначений характер, тобто укладається з метою регулювання особистісних трудових відносин конкретного працівника та роботодавця.

2. Організаційна ознака – виражається у чіткому розумінні працівника розпоряджень роботодавця через відповідні локальні акти, внутрішній трудовий розпорядок тощо.

3. Матеріальна ознака – характеризується обов'язковістю здійснення оплати за виконаний об'єм роботи з чітким регулюванням з боку держави гарантованого рівня мінімальної оплати праці.

4. Регулятивна ознака – обумовлена неможливістю погіршення трудових умов для працівника на основі постійно діючого державного регулювання.

5. Предметна ознака – передбачає чітке окреслення трудових функцій працівника з відповідним закріпленням у певних рамках спеціальності, кваліфікації або посади.

Відповідно до ст. 23 КЗпП трудовий договір може бути укладений:

- на невизначений термін, тобто безстроковий;
- на визначений термін, встановлений за згодою сторін (строковий);
- на час виконання певного виду робіт (строковий).

Окрім того, державним регулюванням кадрової політики присвячений Закон України «Про зайнятість населення», де окреслено визначення поняття «державне регулювання зайнятості», під яким пропонується розуміти формування та реалізацію державної політики у сфері зайнятості населення з метою створення умов для забезпечення повної та продуктивної вільно

обраної зайнятості і соціального захисту в разі настання безробіття.

Стаття 5 Закону України «Про зайнятість населення» визначає, що держава гарантує у сфері зайнятості:

- вільний вибір (зміну) професії та вільне обрання місця застосування праці та виду діяльності;
- одержання винагороди за працю (заробітної плати) відповідно до чинного законодавства;
- професійну орієнтацію з метою самовизначення та професійне навчання відповідно до здібностей та з урахуванням потреб ринку праці;
- безоплатне сприяння у працевлаштуванні, обранні роботи відповідної кваліфікації та одержанні інформації про ситуацію на ринку праці та перспективи його подальшого розвитку;
- соціальний захист працівників у разі настання безробіття;
- захист від будь-яких проявів і видів дискримінації у сфері зайнятості, необґрунтованої відмови у найманні на роботу та незаконного звільнення;
- додаткове сприяння у працевлаштуванні окремих категорій громадян.

Закон України «Про колективні договори і угоди» покликаний визначити правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів та угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників.

Закон України «Про охорону праці» гарантує кожному працюючому належні, безпечні та здорові умови праці, запобігання нещасним випадкам і професійним захворюванням.

Закон України «Про відпустки» встановлює державні гарантії умов, тривалості та порядку надання працівникам з метою відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, і всебічного розвитку.

Закон України «Про оплату праці» гарантує всім без винятку категоріям громадян, у тому числі у сфері виробництва, що перебувають у трудових

відносинах, забезпечення економічних, правових та організаційних засад оплати праці, регулювання оплати праці з метою реалізації відтворювальної та захисної функцій заробітної плати. Крім того, структуру заробітної плати згідно зі ст. 2 Закону України «Про оплату праці» становить основна та додаткова заробітна плата, а також інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Основна заробітна плата виплачується працівникові за виконаний об'єм роботи відповідно до встановлених норм праці та може встановлюватися у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників і посадових окладів для службовців.

Додаткова заробітна плата виплачується за роботу понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість, а також за особливі умови праці. Вона може включати доплати, надбавки, інші гарантійні та компенсаційні виплати, а також премії, пов'язані з виконанням певних особливих завдань і функцій.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати – це відповідні виплати у формі винагород за успішними підсумками роботи за рік, виплати в рамках певних грантів, премії за спеціальними системами та положеннями, компенсаційні й інші матеріальні виплати.

Істотну роль у здійсненні нагляду та контролі за дотриманням законодавства про працю з питань трудових відносин, оплати праці та регулювання інших норм законодавства відіграє в Україні Державна інспекція з питань праці (Держпраці України).

Підсумовуючи вищезазначене, варто зазначити, що за часи незалежності суттєвими досягненнями державного регулювання кадрової політики є створення розгалуженого нормативно-правового поля. Однак сучасні реалії економічної кризи та незадовільне матеріальне становище більшості громадян України стримують розвиток промисловості та гальмують процес реформування галузей у повній мірі. Формування нормативно-правового поля цієї проблематики теж не можна вважати завершеним.

Інформаційне забезпечення системи управління кадровою політикою – це сукупність реалізованих рішень щодо обміну, розміщення і форм організації інформації, яка циркулює в системі управління під час її функціонування. Воно включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації і системи документації (уніфіковані та спеціальні) [6, с.336].

Відсутність достовірної та повної інформації є причиною ухвалення неякісних рішень, які негативно впливають на ефективність функціонування системи управління кадровою політикою.

Інформаційне забезпечення управління кадровою політикою – це сукупність даних, які використовують суб'єкти менеджменту персоналу для вирішення таких завдань, як планування чисельності персоналу, професійний підбір персоналу, виробнича і соціальна адаптація працівників-новачків, регламентація посадових обов'язків, розвиток персоналу, охорона праці, нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці, розвиток соціального партнерства в організації та ін.

При цьому під інформацією слід розуміти не будь-які дані про персонал, умови праці, ринок праці тощо, а лише сприйняті й визначені як корисні для вирішення завдань управління кадровою політикою. Виходячи з цього дані, які містяться в документах з особового складу (особових листках з обліку кадрів, особових картках, наказах та звітах), матеріалах і результатах соціологічних і психофізіологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю, тестування) тощо, вважаються інформацією лише тоді, коли вони використовуються для ухвалення рішень у галузі управління кадровою політикою. До того часу вони розглядаються як дані, які чекають своєї реалізації [13, с.14].

Соціальна спрямованість роботи з персоналом ставить задачу збору достатньо різноманітної інформації соціального характеру, що стосується окремих працівників. Характер такої інформації істотно відрізняється від

суто кадрової, оскільки відноситься до системи бухгалтерського обліку. Необхідна кількісна характеристика ступеня раціонального використання робочої сили, оцінки результатів праці. Необхідність збору, зберігання, переробки, аналізу великого об'єму різноманітної інформації з управління персоналом, надання її користувачам у зручній формі ставить задачу створення на підприємстві відповідної інформаційної системи [10, с.2].

Так, дані про результати оцінювання персоналу визначаються інформацією лише з того моменту, коли вони належним чином оформлені, доведені до працівника та його безпосереднього керівника і використані для вирішення таких завдань, як підбір і розстановка нових працівників, висування в кадровий резерв, планування кар'єри, вдосконалення організації праці, побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності, вдосконалення планів і програм підвищення кваліфікації керівників тощо [14, с.409].

Крім того, соціальна спрямованість роботи з кадрами ставить завдання збору досить різноманітної інформації соціального характеру, що стосується окремих працівників. Так, під час підбору кандидатів для призначення на посаду необхідно, щоб у банку даних були відомості не тільки виробничого, а й соціально-демографічного, дисциплінарного і навіть медичного характеру. Орієнтація кадрової роботи на розвиток власної робочої сили не може бути успішною без знання витрат на робочу силу, вкладень у людський капітал. Характер такої інформації істотно відрізняється від суто кадрової оскільки відноситься до системи бухгалтерського обліку. Необхідна кількісна характеристика ступеня раціонального використання робочої сили, оцінки результатів праці.

Інформаційна система управління кадровою політикою також включає організований належним чином облік персоналу для інформаційного забезпечення вирішення кадрових завдань, фахівців у галузі обчислювальної техніки та споживачів інформації.

Основу інформаційної системи повинен складати єдиний масив даних,

який містить інформацію про кожного працівника: місце роботи, демографічні дані, відомості про освіту, наявність спеціальної підготовки, сімейний стан, рух на підприємстві (з одного структурного підрозділу в інший, зміна професії, підвищення кваліфікації), умови праці, рівень заробітної плати, різні соціальні виплати та ін. Серед головних вимог, які висуваються до інформаційної системи, слід зазначити широке застосування сучасних інформаційних технологій, економіко-математичних методів, методів моделювання тощо.

Таким чином, удосконалення на підприємстві процесів збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення і передавання кадрової інформації шляхом впровадження інформаційної системи управління кадровою політикою сприяє підвищенню продуктивності роботи керівників та співробітників служби персоналу, ефективності розробки та ухвалення кадрових рішень.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ побудови сучасних систем управління якістю на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що управління кадровою політикою – це підсистема управління, яка ґрунтується на використанні принципів, методів, засобів навчання, відтворення, розвитку та використання персоналу, підтримці раціональної системи мотивації та умов праці для зростання персоналу, добробуту співробітників, збереження та розширення кадрового потенціалу компанії в довгостроковій перспективі. Об'єктом управління кадровою політикою є персонал підприємства, суб'єктами є: державні органи, безпосереднє керівництво підприємства, інвестори, профспілки та самі працівники.

2. Встановлено, що кадрова політика компанії контролюється на всіх рівнях її організаційної структури, починаючи від топ-менеджменту до лінійного керівництва і закінчуючи відділом управління персоналом. Варто зазначити, що кадрова політика більшості українських компаній орієнтована на короткострокову перспективу і використовує лише базові підходи до управління персоналом та використання трудових ресурсів. Такий підхід призводить до недооцінки важливості кадрової політики та порушення її принципів, що в свою чергу призводить до значних показників плинності кадрів та погіршення загальних показників діяльності компаній.

3. Обґрунтовано, що механізм управління характеризує систему управління кадровою політикою підприємства та визначає функції, методи та принципи управління в кадровій роботі. По суті, механізм управління кадровою політикою підприємства - це система планів, норм і нормативів, а також комплекс заходів (економічних, соціальних, адміністративних, організаційних та ін.), спрямованих на забезпечення розвитку потенціалу персоналу, комплектування підприємства та вирішення внутрішніх кадрових

питань.

4. Узагальнено, що оцінка ефективності управління кадровою політикою є однією з важливих складових у всьому процесі управління бізнесом. Однак через неоднорідність наукових підходів до розробки такого механізму оцінювання наразі не існує єдиної та універсальної моделі. Оцінка ефективності управління кадровою політикою може здійснюватися на основі витрат і прибутку. Крім того, оцінка ефективності може стосуватися критеріїв виробництва, організації праці та управління персоналом (ступінь задоволеності роботою, самооцінка та професійний розвиток).

5. Встановлено, що формування нормативно-правового поля ефективного функціонування та розвитку державної кадрової політики варто вважати пріоритетним напрямом підвищення ефективності державного розвитку. За часи незалежності суттєвими досягненнями державного регулювання кадрової політики є створення розгалуженого нормативно-правового поля. Однак сучасні реалії економічної кризи та незадовільне матеріальне становище більшості громадян України стримують розвиток промисловості та гальмують процес реформування галузей у повній мірі. Формування нормативно-правового поля цієї проблематики теж не можна вважати завершеним.

6. Доведено, що удосконалення на підприємстві процесів збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення і передавання кадрової інформації шляхом впровадження інформаційної системи управління кадровою політикою сприяє підвищенню продуктивності роботи керівників та співробітників служби персоналу, ефективності розробки та ухвалення кадрових рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ОІЛСІ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Об'єктом дослідження та оцінювання системи управління кадровою політикою підприємства обрано ТОВ «Оілсі», яке надає широкий спектр послуг: від здачі комерційного майна в оренду до надання митно-брокерських послуг.

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Оілсі», як суб'єкта господарювання представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Оілсі»,
як суб'єкта господарювання

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ОІЛСІ
Скорочена назва	ТОВ «Оілсі»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	38825424
Дата реєстрації	10.07.2013 р.
Уповноважені особи	Цвігун Юрій Іванович
Розмір статутного капіталу	1 000 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна Інші: 66.30 Управління фондами 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 01054, місто Київ, вулиця Леонтовича, будинок 7

Отже, організація ТОВ «Оілсі» зареєстрована 10.07.2013 р. за юридичною адресою: Україна, 01054, місто Київ, вулиця Леонтовича, будинок 7. Керівником організації є Цвігун Юрій Іванович. Розмір статутного капіталу складає 1 000 000,00 грн. На момент останнього оновлення даних 05.11.2023 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення.

Історія компанії сягає 1996 року, коли було засновано колективне підприємство «Рона». У 2013 році відбулося поглинання підприємства та зміна його організаційно-правової форми та назви на ТОВ «Оілсі».

Основною діяльністю компанії є будівництво (за допомогою підприємців) та купівля комерційної нерухомості (офісів та складів) для подальшої здачі в оренду та обслуговування, а також вирішення питань, пов'язаних з дозвільними, будівельними та земельними питаннями. Основним замовником є ТОВ «Агротехсоюз», для якого ТОВ «Оілсі» є девелоперською компанією. Фактично компанія наразі орендує такі приміщення: Київська база, Святошинська база, Вишгородська база та Ірпінська база, а також офісні приміщення.

Другий напрямок діяльності – перевезення вантажів, в тому числі за кордон. ТОВ «Оілсі» володіє 9 вантажівками: 3 траулери для самохідних машин та 6 тентів. Також основним замовником у цьому напрямку є ТОВ «Агротехсоюз».

Серед інших напрямків діяльності – надання послуг з митного оформлення, ремонту та обслуговування промислового обладнання, складування та оптова торгівля сільськогосподарською технікою та обладнанням.

Статутний капітал ТОВ «Оілсі» становить 1 000000 грн. Вкладами учасників та їх частками у статутному капіталі є:

- 1) Дергалюк Іван Володимирович – 100000 грн. (10%);
- 2) Цвігун Юрій Іванович – 900000 грн. (90%).

Організаційна структура ТОВ «Оілсі». Це один з найважливіших

елементів внутрішнього середовища компанії. Правило: розподіл завдань за відділами та напрямками компанії; компетентність відділів і підрозділів у вирішенні конкретних завдань; загальна взаємодія відділів і підрозділів.

Далі на рис. 2.1 представлена організаційна структура ТОВ «Оілсі».



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Оілсі»

Варто відмітити, що управління в компанії здійснюється на основі лінійно-функціональної структури, де власник виконує роль директора, при цьому для прийняття управлінських рішень йому допомагають окремі функціональні служби, кваліфіковано обґрунтовуючи те чи інше рішення. При цьому зберігається централізоване управління підприємством.

З цього можна зробити висновок, що дана структура є оптимальною для ТОВ «Оілсі», оскільки підприємство є невеликим і завдяки лінійній підпорядкованості забезпечує високу оперативність управлінських рішень та підвищує ефективність функціональних підрозділів.

ТОВ «Оілсі» дотримується стратегії «лідер-послідовник», оскільки компанія займає невелику частку ринку в галузі оренди комерційної нерухомості та послуг з вантажних перевезень, і тому підходить до основних

конкурентів.

Стратегічне управління підприємством ТОВ «Ойлзі» орієнтована на КСВ, тому ви можете спочатку подумати про стратегічне бачення компанії для забезпечення досягнення цілей сталого розвитку на основі корпоративної соціальної відповідальності. Додам, що більшість стейкхолдерів компанії, особливо її найбільший клієнт ТОВ «Агротехсоюз», діють за такими ж принципами.

Основні цілі сталого розвитку, досягненню яких ТОВ «Ойлзі» сприяє:

- міцне здоров'я, що досягається в першу чергу завдяки зміцненню здоров'я та благополуччя працівників;
- якісне навчання та забезпечення розвитку професійного потенціалу;
- забезпечення гідних умов праці та участі в економічному зростанні;
- повна підтримка інновацій та розвитку інфраструктури;
- дотримання вимог щодо відповідального споживання.

Компанія також будує взаємодію зі стейкхолдерами відповідно до цінностей компанії та робить акцент на відповідальності, довірі, повазі, конструктивному діалозі та зворотному зв'язку. Такий підхід дозволяє створити умови для підвищення не тільки вашої репутації, але й економічного потенціалу в цілому. Це підтверджує навчена система зв'язку та форми взаємодії ТОВ «Ойлзі» із зацікавленими сторонами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Форми взаємодії компанії ТОВ «Ойлзі» зі стейкхолдерами

Стейкхолдери	Форми взаємодії
Внутрішні	
Власники	офіційна звітність (квартальна, річна), збори учасників, корпоративні заходи, внутрішньо корпоративна комунікаційна мережа, соціальні мережі
Персонал	внутрішньо корпоративна комунікаційна мережа, корпоративні заходи, особистий контакт, зустрічі з менеджментом, розподіл завдань в межах проектів між підрозділами, соціальні мережі
Зовнішні	
Бізнес-партнери, в т.ч.: постачальники, споживачі, фінансові посередники	контракти і договори, офіційна звітність, особистий контакт, ділові зустрічі, конференції, виставки, екскурсії, соціальні мережі, спільні навчання, дні поля та інші маркетингові заходи, корпоративні заходи

Продовження таблиці 2.2

Місцеві громади та суспільство, в т.ч.:	особистий контакт, обговорення, дискусії, відповіді на запити, консультування, спільні ініціативи, підтримка та ініціювання спільних проектів, соціальні мережі
населення	
суб'єкти інфраструктури, в т.ч.: спортивні, освітні, культурні, громадські організації	
владні та самоврядні інституції	інтерв'ю, прес-заходи, соціальні мережі, відповіді на запити
ЗМІ	

Одним із пріоритетних стратегічних завдань компанії, над яким ми працюємо щодня, є відкриття та здача в оренду офісів і складських приміщень іноземній агрогрупі Bayer. Договір оренди укладено на 10 років, тому Bayer стане одним із основних замовників послуг ТОВ «Оілсі» на наступні 10 років.

Далі продемонстровано бізнес-модель господарської діяльності ТОВ «Оілсі» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Бізнес-модель ТОВ «Оілсі»

Ключові види діяльності	Ключові партнери	Цінні пропозиції	Взаємовідносини з клієнтами	Споживчі елементи
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна - оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням - вантажний автомобільний транспорт - складське господарство - надання в оренду вантажних автомобілів	- ТОВ «Агротехсоюз» - «Байер» - Інші споживачі послуг - установи з обслуговування нерухомості	Надання в оренду сучасного комерційного майна, якісних та надійних послуг з транспортування та митно-брокерських послуг	- персональна підтримка - ведення клієнтської бази; - додаткові бонуси постійним клієнтам	- вітчизняні та іноземні споживачі
	Ключові ресурси	Структура витрат	Канали збуту	Потоки надходження доходів
	- складські та офісні приміщення	- витрати на купівлю/будівництво	- клієнтська та корпоративна	- дохід від послуг

Продовження таблиці 2.3

	- вантажні автомобілі та с/г техніка - кваліфіковані кадри; - клієнтська база; - нерухомість	- нерухомості; - витати з підтримки задовільного стану нерухомості; - реклама; - заробітна плата; - транспортні витрати; - податки	система	
--	---	---	---------	--

Таким чином, основними видами діяльності ТОВ «Оілсі» є: надання в оренду та управління власним або орендованим нерухомим майном; продаж оптовикам сільськогосподарської техніки та обладнання; вантажні перевезення; зберігання; лізинг вантажних автомобілів. При цьому основними покупцями послуг ТОВ «Оілсі» були такі учасники ринку: ТОВ «Агротехсоюз»; баварський; і наші клієнти обслуговування; в службових квартирах нерухомості.

Можна зробити висновок, що ТОВ «Оілсі» до надання послуг з митного оформлення здійснює свою діяльність у сфері оренди комерційної нерухомості. Статутний капітал ТОВ «Оілсі» становить 1000000 грн. Підприємство має лінійно-функціональну організацію управління. ТОВ «Оілсі» реалізує стратегію наступника лідера ринку, оскільки компанія має невелику частку ринку в галузях економіки.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства може розглядатись як процес, який дає можливість виявляти порушення пропорцій у фазах циклу кругообігу капіталу на підприємстві на ранній стадії й встановлювати причини, що їх викликали. Тобто, система діагностики фінансово-економічного стану повинна забезпечувати як моніторинг,

автоматичний облік і розрахунок фінансових показників, так і виявляти області та причини порушень.

Пропонуємо розглядати підприємство ТОВ «Оілсі» як загальну систему діагностики, в якій виділяються підсистеми діагностування – локальні системи діагностики, для котрих визначаються переліки діагностичних показників та алгоритми їх розрахунку – локальні алгоритми діагностики, а також описані алгоритми загальної діагностики, що враховують взаємозв'язок між показниками. Пропонуємо застосувати даний принцип побудови системи діагностики для більш вузького об'єкта – фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Оілсі», тобто розглядати саме фінансовий стан як загальну систему діагностики. Тоді постає проблема виділення локальних систем діагностики фінансово-економічного стану та формування для них списків діагностичних показників.

Показники, що відбираються для діагностики, повинні утворювати систему, тобто вони повинні описувати найсуттєвіші характеристики фінансово-економічного стану підприємства, виключаючи дублювання та суперечливість один одному. Для формування систем показників за кожною виділеною локальною системою діагностики фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Оілсі» було досліджено існуючі методики оцінки фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, ділової активності та рентабельності підприємства.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «Оілсі» представлена у табл. 2.4.

За результатами діагностики даних у табл. 2.4 можна стверджувати, що у 2022 р. відбулося зростання обсягів чистого доходу ТОВ «Оілсі» на 7221,4 тис.грн., або на 83,01 %, що в підсумку становило 15920,5 тис.грн. При цьому, валовий фінансовий результат отримав значення на рівні 3542,3 тис.грн., що на 372,3 тис.грн., або на 11,74 % більше, ніж у 2020 р. Чистий прибуток компанії ТОВ «Оілсі» зафіксовано у розмірі 411,7 тис.грн., що на 209,5 тис.грн., або на 103,61 % більше, ніж у 2020 р.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Оілсі»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	8699,1	22694,0	15920,5	7221,4	83,01
Валовий прибуток, тис. грн.	3170,0	6788,5	3542,3	372,3	11,74
Чистий прибуток, тис. грн.	202,2	658,6	411,7	209,5	103,61
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	78448,6	87315,7	109393,7	30945,1	39,45
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	53260,1	65549,7	86810,9	33550,8	62,99
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	25188,5	21766,0	22582,8	-2605,6	-10,34
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	25	27	30	5	20,00
Фондовіддача, грн.	0,16	0,35	0,18	0,02	12,28
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	2130,40	2427,76	2893,70	763,29	35,83
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	347,96	840,52	530,68	182,72	52,51
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,35	1,04	0,70	0,36	104,13

Аналіз показав, що у 2020-2022 рр. відбулося нарощування вартості майна підприємства. У 2022 р. середньорічна вартість активів ТОВ «Оілсі» становила 109393,7 тис.грн., що на 30945,1 тис.грн., або на 39,45 % більше, ніж у 2020 р. Водночас, відбулося збільшення середньорічної вартості необоротних активів на 33550,8 тис.грн., або на 62,99 %, що становило 86810,9 тис.грн. Середньорічна вартість оборотних активів, навпаки, скоротилась на 2605,6 тис.грн., або на 10,34 %, що становило 22582,8 тис.грн.

Підприємство нарощувало власний трудовий потенціал, оскільки у 2022 р. середньооблікова чисельність працівників збільшилась на 5 осіб, або на 20,0 %, що становило 30 осіб. Водночас, відбулося зростання значення показника продуктивності праці у ТОВ «Оілсі» на 182,72 тис.грн., або на 52,51 %, що у 2022 р. становило 530,68 тис.грн. Діагностика показала, що у 2022 р. спостерігалось певне зростання значення фондовіддачі, а саме на 0,02 грн., або на 12,28 %, що складало 0,18 грн.

Оцінка майнового стану зводиться до визначення вартості майна

підприємства, його структури, джерел формування. Такий аналіз необхідний як для самого підприємства, так і для зовнішніх споживачів інформації (міністерств, постачальників, банків тощо). В результаті вдається оцінити фінансовий ризик при укладанні угод. Він знижується, зокрема, при збільшенні частки власних коштів в загальній сумі джерел ТОВ «Оілсі».

Вивчення структури майна дозволяє судити також і про розширення або скорочення діяльності підприємства. Збільшення частки необоротних активів, скорочення питомої ваги оборотних коштів, як правило, свідчать про скорочення діяльності підприємства.

Вартість майна визначається підсумком активу бухгалтерського балансу. У процесі аналізу вартості та структури майна ТОВ «Оілсі» необхідно оцінити:

а) питома вага майна підприємства у вартості активів і його зміна по відношенню до початку року. Питома вага нижче 100% свідчить про наявність непокритого збитку. Зниження питомої ваги майна свідчить про наростання збитку;

б) динаміку вартості майна порівняно з початком року. Зростання вартості майна зазвичай розцінюється як позитивний фактор, що свідчить про нормальну діяльність.

Наступним етапом аналізу є оцінка структури майна. Визначається питома вага необоротних і оборотних активів та їх динаміка.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Оілсі» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.5.

Аналіз показав, що вартість активів (майна) ТОВ «Оілсі» у 2022 р. становила 129957,1 тис.грн., що на 44156,0 тис.грн., або на 51,46 % більше, ніж у 2020 р. Можна стверджувати, що вартість необоротних активів фірми складала 103889,9 тис.грн. (79,9 % в структурі активів), що на 42522,4 тис.грн., або на 69,29 % більше, ніж у 2020 р. Водночас, вартість оборотних активів ТОВ «Оілсі» становила 26067,2 тис.грн. (20,1 % в структурі активів), що на 1633,6 тис.грн., або на 6,69 % більше, ніж у 2020 р.

Таблиця 2.5

**Характеристика майна підприємства ТОВ «Оілсі»
та джерел його формування за балансом**

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	61367,5	71,5	69731,8	78,5	103889,9	79,9	42522,4	69,29	8,42
в т.ч. основні засоби	54540,4	63,6	67047,7	75,5	84450,3	65,0	29909,9	54,84	1,42
2. Оборотні активи	24433,6	28,5	19098,4	21,5	26067,2	20,1	1633,6	6,69	-8,42
в т.ч. запаси	6498,6	7,6	5085,4	5,7	967,5	0,7	-5531,1	-85,11	-6,83
дебіторська заборговність	6332,6	7,4	2413,8	2,7	7770,4	6,0	1437,8	22,70	-1,40
грошові кошти	3,5	0,0	39,3	0,0	168,3	0,1	164,8	у 47,08 р.б.	0,13
Пасиви									
1. Власний капітал	2436,6	2,8	2848,3	3,2	3506,9	2,7	1070,3	43,93	-0,14
в т.ч. зареєстрований капітал	1000,0	1,2	1000,0	1,1	1000,0	0,8	0,0	0,00	-0,40
нерозподілений прибуток	-439,0	-0,5	-27,3	0,0	631,3	0,5	1070,3	у 2,43 р.б.	1,00
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	83310,4	97,1	85981,9	96,8	126450,2	97,3	43139,8	51,78	0,20
Баланс	85801,1	100,0	88830,2	100,0	129957,1	100,0	44156,0	51,46	х

У 2020-2022 рр. спостерігалось зростання суми найліквідніших активів компанії – грошових коштів на 164,8 тис.грн., або у 47,08 разів, що у 2022 р. становило 168,3 тис.грн.

Аналіз формування пасивів балансу ТОВ «Оілсі» показав, що у 2022 р. власний капітал компанії відзначався надзвичайно низькою питомою вагою, а саме 2,7 % структури загальних пасивів балансу, а поточні зобов'язання і забезпечення встановлено на рівні 97,3 % структури. Вартість зареєстрованого капіталу ТОВ «Оілсі» становила 1000,0 тис.грн. ТОВ «Оілсі» характеризувалося досить низьким обсягом нерозподіленого

прибутку, а саме 631,3 тис.грн. у 2022 р., що на 1070,3 тис.грн., або у 2,43 рази більше, ніж у 2020 р.

Функціонування будь-якого підприємства, незалежно від видів його діяльності і форм власності, в умовах ринку визначається його здатністю створювати необхідну і достатню величину доходу або прибутку. Аналіз фінансових результатів займає провідне місце в системі комплексного економічного аналізу, оскільки за ним оцінюється ступінь досягнення кінцевої мети діяльності підприємства.

Прибуток є основним джерелом фінансування витрат на виробничий і соціальний розвиток підприємства, найвагомішим джерелом формування державного бюджету. Тому створеного прибутку повинно бути достатньо не тільки для задоволення фінансових потреб самого підприємства, а для фінансування суспільних фондів споживання, розвитку науки, освіти, охорони здоров'я тощо. У збільшенні прибутку зацікавлені підприємство ТОВ «Оілсі» і держава.

Основна мета проведення аналізу – підвищення ефективності господарювання і пошук резервів такого підвищення, здобуття певної кількості ключових параметрів, які дають об'єктивну й точну картину фінансового стану підприємства, його прибутків та збитків, змін у структурі активів і пасивів, у розрахунках з дебіторами та кредиторами підприємства ТОВ «Оілсі».

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Оілсі» проаналізовано у табл. 2.6. За результатами проведеного аналізу у табл. 2.6 встановлено, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства ТОВ «Оілсі» становив 15920,5 тис.грн., що на 7221,4 тис.грн., або на 83,01 % більше, ніж у 2020 р. Собівартість реалізованої продукції, водночас, зросла на 6849,1 тис.грн, або на 123,87 %, що у 2022 р. становило 12378,2 тис.грн. Компанія ТОВ «Оілсі» відзначалась позитивним рівнем валової прибутковості в сумі 3542,3 тис.грн., що на 372,3 тис.грн., або на 11,74 % більше, ніж у 2020 р.

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Оілсі», тис.грн.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8699,1	22694,0	15920,5	7221,4	83,01
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5529,1	15905,5	12378,2	6849,1	123,87
Валовий прибуток	3170,0	6788,5	3542,3	372,3	11,74
Інші операційні доходи	1182,3	106,6	0,0	-1182,3	-100,00
Інші операційні витрати	4105,9	6407,3	3040,7	-1065,2	-25,94
Фінансовий результат від операційної діяльності	246,4	487,8	501,6	255,2	103,57
Фінансовий результат до оподаткування	246,4	803,2	502,0	255,6	103,73
Чистий фінансовий результат	202,2	658,6	411,7	209,5	103,61

Підприємство сформувало значний обсяг інших операційних витрат в сумі 3040,7 тис.грн., що на 1065,2 тис.грн., або на 25,94 % менше, ніж у 2020 р. Чистий прибуток фірми у 2022 р. становив 411,7 тис.грн., що на 209,5 тис.грн., або на 103,61 % більше, ніж у 2020 р.

У сучасних умовах здійснення господарської діяльності фінансовий стан є ключовою характеристикою підприємницької діяльності, його оцінка – це запорука успіху підприємств. Аналіз інформаційних джерел свідчить, що фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому на нього впливають усі ці види діяльності підприємства. Передусім на фінансовому стані будь-якого підприємства позитивно позначаються безперебійний випуск і реалізація високоякісної продукції. Зауважимо, що достовірні

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Оілсі» представлена у табл. 2.7.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження доводиться говорити про нестійкий стан фінансової стійкості підприємства ТОВ «Оілсі». Коефіцієнт загальної ліквідності компанії зменшився на 0,09 пунктів.

**Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «Оілсі»**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,29	0,22	0,21	-0,09	-29,71
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	-58876,8	-66883,5	-100383	-41506,2	70,50
Коефіцієнт автономії	0,03	0,03	0,03	0,00	0,00
Коефіцієнт фінансової залежності	35,21	31,19	37,06	1,84	5,24
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,03	0,03	0,03	0,00	-5,18
Коефіцієнт оборотності активів	0,11	0,26	0,15	0,03	31,24
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,27	8,59	5,01	3,74	293,69
Рентабельність господарської діяльності, %	2,56	3,60	3,26	0,70	x
Рентабельність власного капіталу, %	2,96	24,92	12,96	10,00	x
Рентабельність продукції, %	57,33	42,68	28,62	-28,72	x

Також цей індикатор у 2022 р. мав значення 0,21 що набагато менше за встановлений економічно обґрунтований норматив. Визначено, що поточні зобов'язання значно перевищують поточні активи, відповідно спостерігаємо, що коефіцієнт автономії мав значення 0,03, тобто тільки 3 % в пасивах становить власний капітал. Узагальнюючими індикаторами ефективності розвитку ТОВ «Оілсі» є показники рентабельності, які за усіма напрямками відзначалися скороченням в динаміці, однак мають позитивне значення.

2.3. Оцінка системи управління кадровою політикою на підприємстві

Ефективне управління кадровою політикою, особливо щодо використання персоналу підприємства, виражається в зміні продуктивності праці, яка, в свою чергу, транлюється на результати діяльності підприємства. Оцінка ефективності управління кадровою політикою може

здійснюватися на основі витрат і прибутку. Крім того, оцінка ефективності може стосуватися критеріїв виробництва, організації праці та управління персоналом (ступінь задоволеності роботою, самооцінка та професійний розвиток). Важливо враховувати особистісні якості працівника, організаційну структуру та умови середовища. Крім того, при аналізі ефективності кадрової політики необхідна оцінка на основі ефективного порівняння та використання якісного та кількісного складу працівників, їх ставлення до роботи та характеру взаємовідносин у колективі [4, с.115].

Для аналізу ефективності управління кадровою політикою ТОВ «Оілсі» були використані наступні блоки показників:

- якості працівників;
- показники кадрової стабільності;
- показники ефективності матеріального стимулювання праці.

Виконання завдань з управління кадровою політикою ТОВ «Оілсі» здійснюється керівництвом і керується принципами підпорядкованості державній кадровій політиці та завданням стратегічного розвитку товариства; повна довіра до співробітників і поглиблення демократії; забезпечення оптимальної відповідності особистих якостей працівника вимогам праці; постійне навчання та розвиток співробітників; розвиток мотивації співробітників.

Управління кадровою політикою в ТОВ «Оілсі» регулюється рядом нормативних актів, зокрема Положенням про політику управління персоналом, а також Положенням про управління кадрового забезпечення.

Структура персоналу ТОВ «Оілсі» станом на кінець 2022 року представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структура персоналу ТОВ «Оілсі» станом на кінець 2022 року, осіб

Посада	Штатних одиниць
Директор	1
Адміністрація	
Заступник директора	2
Бухгалтерія	

Продовження таблиці 2.8

Бухгалтер	1
Бухгалтер II категорії	1
ЗЕД	
Менеджер ЗЕД	1
Помічник менеджера ЗЕД	1
Автогосподарство	
Завідувач автогосподарства	1
Водій автотранспортних засобів	9
Сервісно-диспетчерський відділ	
Старший черговий бюро перепусток	2
Черговий бюро перепусток	6
Енергетик	1
Комірник	1
Прибиральниця	4
Разом	30

Включно з управлінням, адміністрацією, бухгалтерією, відділом зовнішньої торгівлі, відділом автомобілебудування та сервісних перевезень на кінець звітного 2022 року в компанії ТОВ «Оілсі» працює 30 осіб.

Гендерна структура співробітників компанії у 2022 році представлена значною перевагою чоловіків над жінками (81% чоловіків проти 19% жінок). Така структура пов'язана зі специфікою діяльності ТОВ «Оілсі».

Крім того, на підприємстві вже кілька років поспіль працює інвалід. Також у 2022 році на підприємстві обліковувалась середньооблікова чисельність штатних працівників, які мають додаткові гарантії сприяння працевлаштуванню відповідно до частини 1 статті 14 Закону України «Про зайнятість населення». Кількість осіб з інвалідністю, які працювали повний робочий день протягом звітного періоду становила 3 особи.

Узагальнений аналіз ефективності управління трудовими ресурсами ТОВ «Оілсі» представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Узагальнений аналіз ефективності управління трудовими ресурсами

ТОВ «Оілсі»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Фонд оплати праці, тис.грн.	5471,7	6450,9	7532,3	2060,6	37,66

Продовження таблиці 2.9

Середньооблікова чисельність працівників	25	27	30	5	20,00
Вартісний показник продуктивності праці, тис.грн.	347,96	840,52	530,68	182,72	52,51
Коефіцієнт обороту за наймом	0,040	0,185	0,067	0,027	67,50
Коефіцієнт обороту за вибуттям	0,040	0,037	0,000	-0,040	-100,00
Коефіцієнт постійності кадрів	0,960	0,889	0,967	0,007	0,73

З розрахунків, представлених у табл. 2.9 можна зробити висновок про позитивну динаміку зростання фонду оплати праці, а також про середньооблікову чисельність 25 працівників у 2020 році. до 30 у 2022 р. Вартісний показник продуктивності праці показує вартість реалізованої продукції за рік на одного працівника. За аналізований період ставка податку зросла на 347,96 тис. грн. до 530,68 тис. грн. Привертає увагу високий показник кадрової стабільності, який протягом аналізованого періоду коливався між 0,889 і 0,967. У кожному з років плинність кадрів при новоприйнятих перевищує плинність кадрів при звільненні, що також є позитивним результатом для ТОВ «Оілсі».

Якісний склад працівників ТОВ «Оілсі» представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Якісний склад працівників підприємства ТОВ «Оілсі»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	25	27	30	5	20,00
Жінок, чол.	3	5	6	3	100,00
Чоловіків, чол.	22	22	24	2	9,09
Працівників з вищою освітою, чол.	23	24	27	4	17,39
Працівників без вищої освіти, чол.	2	3	3	1	50,00

З табл. 2.10 можна зробити висновок про позитивну динаміку до зростання середньооблікової чисельності з 25 працівників у 2020р. до 30 в

2022 році. Також варто відзначити позитивну тенденцію до вирівнювання статевої структури працівників ТОВ «Оілсі», яка характеризується збільшенням питомої ваги жінок у загальній структурі працівників. Проте в компанії явно переважають чоловіки. Така структура пов'язана зі специфікою діяльності ТОВ «Оілсі». Позитивним є фактор високої кваліфікації персоналу, оскільки в досліджуваний період частка працівників без вищої освіти зменшується і зменшуватиметься у 2022 р. становить 3 особи або 11%.

Оцінка стабільності кадрів ТОВ «Оілсі» представлена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка стабільності кадрів підприємства ТОВ «Оілсі»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Середньорічна кількість працівників, чол.	25	27	30	5	20,00
Прийнято працівників, чол.	1	5	2	1	100,00
Вибуло працівників, чол.	1	1	0	-1	-100,00
Коефіцієнт обороту по прийому кадрів	0,040	0,185	0,067	0,027	67,50
Коефіцієнт обороту по вибуттю кадрів	0,040	0,037	0,000	-0,040	-100,00
Коефіцієнт плинності кадрів	0,040	0,037	0,000	-0,040	-100,00
Коефіцієнт постійності кадрів	0,960	0,889	0,967	0,007	0,73
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	1	5	0	-1	-100,00

Варто відмітити високий показник постійності кадрів, який за аналізований період коливався з 0,889 до 0,967. У кожному з років плинність кадрів при новоприйнятих перевищує плинність кадрів при звільненні, що також є позитивним результатом для ТОВ «Оілсі». У цілому описана динаміка характеризує високий рівень кадрової стабільності, що пояснюється ефективною кадровою політикою.

Оцінка ефективності матеріального стимулювання праці підприємства ТОВ «Оілсі» представлена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка ефективності матеріального стимулювання праці
підприємства ТОВ «Оілсі»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Зарплатовіддача	1,590	3,518	2,114	0,524	32,96
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва, %	89,0	40,6	60,9	-28,1	х
Питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції, %	62,9	28,4	47,3	-15,6	х
Рівень рентабельності заробітної плати, %	3,7	10,2	5,5	1,8	х

З отриманих даних можна стверджувати, що в досліджуваній період розмір заробітної плати значно зріс з 1,59 грн. у 2020 році до 2114 грн. у 2022 році. Також спостерігається позитивна тенденція до зменшення питомої ваги заробітної плати в загальній сумі витрат на виробництво та зменшення питомої ваги заробітної плати в обсязі основної продукції. Це свідчить про те, що компанія стрімко розвивається і її прибутковість зростає швидше, ніж зростання заробітної плати. Його частка в загальній сумі витрат на виробництво з кожним роком зменшується, що свідчить про ефективне використання фонду оплати праці, оскільки підвищується продуктивність праці і зменшується частка витрат в обсязі товарної продукції.

Динаміка формування фонду оплати праці підприємства ТОВ «Оілсі» представлена у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка формування фонду оплати праці підприємства ТОВ «Оілсі»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Фонд оплати праці, тис. грн.	5471,7	6450,9	7532,3	2060,6	37,66
Середня заробітна плата, грн.	14950	16320	17150	2200,0	14,72

Аналіз витрат на оплату праці ТОВ «Оілсі» показує позитивну динаміку зростання середньорічної місячної заробітної плати працівника (з 14 950 грн. у 2020 році до 17 150 грн. у 2022 році). Варто також зазначити, що цей показник значно перевищує середньорічну місячну заробітну плату по Україні.

В ТОВ «Оілсі» запроваджено систему мотиваційних заходів і санкцій, передбачених і затверджених внутрішніми положеннями компанії.

За сумлінне виконання обов'язків, визначених трудовим договором, ініціативу, багаторічну та бездоганну працю, вагомі трудові досягнення працівників ТОВ «Оілсі». Використовуються такі заохочення:

- оголошення подяки;
- видача премії;
- нагородження цінним подарунком;
- нагородження грамотою.

Преміювання працівників підприємства ТОВ «Оілсі» виплачується щомісяця в межах затвердженого кошторисом фонду оплати праці у відсотках до посадового окладу з урахуванням надбавок і доплат.

Працівники ТОВ «Оілсі» несуть дисциплінарні стягнення за порушення трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку, невиконання або неналежне виконання покладених на них трудових завдань тощо.

У разі порушення трудового розпорядку роботодавець має право звернутися до працівника ТОВ «Оілсі». Залежно від тяжкості вчиненого злочину застосовуються такі форми дисциплінарного стягнення:

- догана;
- позбавлення премій;
- звільнення за відповідною підставою.

Перелік виробничих упущень і порушень трудової дисципліни, за які премія позбавляється повністю або частково.

Порушення норм внутрішнього трудового законодавства ТОВ «Оілсі»:

- систематичне запізнення на роботу, залишення роботи без поважної причини до 3 годин. - втрата премії до 25%;
- невиконання обов'язків керівників відділів і роботи - втрата премії до 50%;
- прихід на роботу в нетверезому стані – втрата премії до 100%;
- прогул, відсутність на роботі без поважних причин більше 3 годин - втрата премії до 100%.

Невиконання робочих і технологічних інструкцій ТОВ «Оілсі»:

- повторюється протягом трьох місяців після попередження, не спричиняючи втрати продажів, інших фінансових втрат тощо - зняття премії до 25%;
- що призвело до втрат у збуті, інших фінансових втрат тощо - преміальна втрата до 100%.

В компанії ТОВ «Оілсі» використовується система наставництва, а також заохочується активність співробітників, тренується вміння самостійно приймати рішення, використовується механізм делегування повноважень. Крім того, компанія буде пропонувати активну діяльність з покращення внутрішньої комунікації, пов'язаної з командоутворенням, організацією корпоративних заходів та різноманітних внутрішніх заходів. З метою підвищення кваліфікаційного рівня персоналу ТОВ «Оілсі» пропонує своїм співробітникам різноманітні курси, участь у тренінгах та вебінарах за рахунок компанії.

Компанія ТОВ «Оілсі» дбає про безпеку персоналу на роботі та в русі, створює комфортні умови та оснащений необхідними ресурсами для продуктивної роботи. Робочі місця відповідають вимогам пожежної безпеки, кабінети оснащені зручними меблями, використовується якісне освітлення, в тому числі максимальна кількість днів, робочі зони обладнані кімнатами відпочинку та гігієни персоналу, на території офісу є приміщення для харчування персоналу. Автопарк компанії постійно перевіряється і має всю необхідну супровідну технічну документацію. Техніки мають зручний

сезонний одяг. Крім того, інструкції з охорони праці за видами робіт і посадами, а також загальні інструкції щодо забезпечення пожежної безпеки, надання першої медичної допомоги, запобігання дорожньо-транспортним пригодам, вступні інструктажі, правила інструктажу, спеціального навчання та перевірки знань з питань безпеки пожежної безпеки. на підприємстві, а також розроблені та діють відповідно до чинного законодавства інші положення та інструкції.

Таким чином, з початку роботи співробітників на підприємстві ТОВ «Оілсі» очолювані безпосередньо менеджерами. Керівник зобов'язаний організувати роботу кадрової служби з підбору і розстановки кадрів таким чином, щоб гарантувалося виконання поставлених перед підприємством завдань. Крім того, слід мати на увазі, що при призначенні або переміщенні працівника, а також при оцінці його підприємницьких якостей активну роль завжди відіграє його прямий керівник. В обов'язки керівника також входить турбота про розширення компетенцій відділів кадрів, посилення ролі кадрової служби, вдосконалення її роботи та підвищення кваліфікації кадрових працівників ТОВ «Оілсі».

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки системи управління кадровою політикою на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «Оілсі» пропонує широкий спектр послуг: від оренди комерційної нерухомості до надання послуг з митного оформлення. Основними видами діяльності ТОВ «Оілсі» є: надання в оренду та управління власним або орендованим нерухомим майном; продаж оптовикам сільськогосподарської техніки та обладнання; вантажні перевезення; зберігання; лізинг вантажних автомобілів. При цьому основними покупцями послуг ТОВ «Оілсі» були такі суб'єкти ринку: ТОВ «Агротехсоюз»; «Байєр»; інші споживачі послуг; установи з обслуговування нерухомості.

2. За результатами діагностики даних можна стверджувати, що у 2022 р. відбулося зростання обсягів чистого доходу ТОВ «Оілсі» на 7221,4 тис.грн., або на 83,01 %, що в підсумку становило 15920,5 тис.грн. При цьому, валовий фінансовий результат отримав значення на рівні 3542,3 тис.грн., що на 372,3 тис.грн., або на 11,74 % більше, ніж у 2020 р. Чистий прибуток компанії ТОВ «Оілсі» зафіксовано у розмірі 411,7 тис.грн., що на 209,5 тис.грн., або на 103,61 % більше, ніж у 2020 р.

3. Встановлено, що на кінець 2022 звітного року на ТОВ «Оілсі» працює 30 осіб. Гендерна структура співробітників компанії у 2022 році представлена значною перевагою чоловіків над жінками (81% чоловіків проти 19% жінок). Така структура пов'язана зі специфікою діяльності ТОВ «Оілсі».

4. Можна обґрунтовано припустити, що спостерігається позитивна тенденція до збільшення фонду оплати праці та середньооблікової чисельності працівників з 25 працівників у 2020 році до 30 у 2022 році. Вартісний показник продуктивності праці показує цю річну собівартість реалізованої продукції на одного працівника. За аналізований період ставка податку зросла на 347,96 тис. грн. до 530,68 тис. грн. Привертає увагу

високий показник кадрової стабільності, який протягом аналізованого періоду коливався між 0,889 і 0,967. У кожному з років плинність кадрів при новоприйнятих перевищує плинність кадрів при звільненні, що також є позитивним результатом для ТОВ «Оілсі».

5. Аналіз витрат на оплату праці ТОВ «Оілсі» показує позитивну динаміку зростання середньорічної місячної заробітної плати працівника (з 14 950 грн. у 2020 році до 17 150 грн. у 2022 році). Варто також зазначити, що цей показник значно перевищує середньорічну місячну заробітну плату по Україні. В ТОВ «Оілсі» запроваджено систему заходів мотивації та санкцій, передбачених та затверджених внутрішніми положеннями компанії.

6. Узагальнено, що в компанії ТОВ «Оілсі» використовується система наставництва, а також заохочується активність співробітників, тренується вміння самостійно приймати рішення, використовується механізм делегування повноважень. Крім того, компанія буде пропонувати активну діяльність з покращення внутрішньої комунікації, пов'язаної з командоутворенням, організацією корпоративних заходів та різноманітних внутрішніх заходів.

77. Встановлено, що значну частину кадрової роботи на підприємстві ТОВ «Оілсі» ведуть безпосередньо керівники. Керівник зобов'язаний організувати роботу кадрової служби з підбору і розстановки кадрів таким чином, щоб гарантувалося виконання завдань підприємства. Крім того, слід мати на увазі, що при призначенні або переміщенні працівника, а також при оцінці його підприємницьких якостей активну роль завжди відіграє його прямий керівник.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ОІЛСІ»

3.1. Обґрунтування напрямів розвитку системи управління кадровою політикою на підприємстві

З розвитком і ускладненням виробництва, прискоренням науково - технічного прогресу змінюються і вимоги до персоналу. Вимоги до загальної, педагогічної, економічної, технічної і технологічної підготовки робітників і службовців підвищуються з підвищенням рівня їхньої кваліфікації. Існують проблеми раціонального використання трудових ресурсів та оптимальної оцінки діяльності персоналу. А оскільки зазначені сфери управлінської діяльності відносяться до сфери кадрової роботи, то разом з тим розширюються функції кадрових служб компаній [16, с.156].

Важливе місце в ефективному функціонуванні ТОВ «Оілсі» в умовах ринкової економіки займає кадрова політика. Кожна організація або компанія розробляє і реалізує власну функціональну політику, в тому числі і кадрову. Робота з персоналом не починається з вакансії і не закінчується прийомом на роботу. Процес кадрової роботи повинен бути побудований таким чином, щоб по кожному питанню і проблемі кадрової сфери в найкоротші терміни досягався бажаний результат.

Однак для нормального розвитку менеджменту необхідно вирішити низку існуючих проблем. Однією з головних проблем є обмежене розуміння працівниками та керівництвом ролі організації. Це призводить до відсутності чітких довгострокових цілей розвитку організації і, як наслідок, продуманої стратегії на результат. Таку ситуацію можна пояснити двома основними причинами: по-перше, керівництво часто все ще розглядає персонал як витрату, а не як основний ресурс, від правильного управління та розвитку

якого залежить успіх всієї організації. А по-друге, керівники часто не розуміють мотивації поведінки співробітників: адміністрація часто зайнята вирішенням поточних завдань і не послідовно реалізує стратегію управління персоналом, що ускладнює реалізацію найважливіших заходів, що стосуються співробітників компанії [35, с.10].

Ще одна проблема – незадоволеність співробітників своїм становищем. Зокрема, це стосується незадоволеності оплатою праці, умовами праці та організацією праці (зокрема, часто доводиться залишатися на роботі після роботи); наявні невирішені соціальні проблеми (у разі хвороби працівник втрачає всю суму щомісячної премії); відсутність умов відпочинку (відпустка надається максимум на термін до двох тижнів); байдуже ставлення керівництва, невміння побудувати кар'єру (кожен працівник багато років займає «своє» місце).

Таким чином, незадоволеність працівників пов'язана з соціальною та сімейною незадоволеністю. Для вирішення цієї проблеми необхідно усунути деякі з перерахованих вище недоліків.

І, нарешті, третя група проблем – це слабка спроможність керівництва ТОВ «Оілсі» спрямована на виявлення мотивації поведінки співробітників, потреб і проблем, а також недостатньої уваги до них, що призводить до зниження очікувань співробітників і їх незадоволеності. Цим багато в чому пояснюється пасивна поведінка співробітників, пов'язана з відсутністю мотивації і несформованістю потреб, які задовольняються в процесі роботи, що призводить до того, що працівник практично не зацікавлений у мотиваційних діях. Таким чином, серед працівників існує широкий опір додатковій роботі, інноваціям і прагненню отримати невеликий, але гарантований дохід за низької інтенсивності праці [58, с.114].

Щоб уникнути цього, необхідно передбачити поєднання матеріального і нематеріального стимулювання вискоєфективної праці працівників даної організації. Однак «нематеріальні» методи сприймаються працівниками лише тоді, коли вони поєднуються з матеріальними стимулами, а не замість них.

Усі інструменти фінансової підтримки праці дуже специфічні: це премії, доплати, надбавки тощо.

Крім того, в досліджуваній компанії ТОВ «Оілсі» має активно фінансуватися реалізація програм навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу, а також покращення умов праці. Керівництво повинно взяти на себе відповідальність за соціальне забезпечення своїх працівників [45, с.176].

В даний час систему управління кадровою політикою в організації ще можна охарактеризувати як «тимчасову» і чітко не розроблену. У більшості випадків менеджмент ТОВ «Оілсі» орієнтований на нагальні потреби, загальна та стратегічна концепція управління персоналом зазвичай не розроблена, що призводить до тимчасового покращення ситуації та не дозволяє усунути весь комплекс проблем у область управління людськими ресурсами організації. Це свідчить про те, що діяльність з управління персоналом, яка здійснюється у відділі освіти, потребує зміни цілей, завдань і пріоритетів.

Проте сьогодні в системі управління кадровою політикою з'явилися нові напрямки, застосування яких підвищує її ефективність, а саме:

- кадрова політика організації повинна бути спрямована не тільки на створення сприятливих умов праці, а й на забезпечення можливості кар'єрного просування і вселяння впевненості в майбутньому;

- постійний розвиток співробітників, що дозволяє їм бути готовими до постійних змін;

- тісний контакт із співробітниками, відкритий діалог;

- розробка систем стимулювання персоналу, які включають матеріальне та нематеріальне стимулювання праці, що мотивує людей, сприяє індивідуальним і командним результатам;

- запропонуйте своїм співробітникам «гнучкі» пільги замість традиційного обов'язкового пакету пільг: сучасні компанії дають своїм співробітникам можливість вибирати ті пільги, які їм потрібні.

- поступове зменшення впливу традиційних факторів, таких як стаж роботи та професійна біографія, на визначення заробітної плати на користь компетентності та конкуренції на ринку праці. Ця тенденція навіть змушує працюючих пенсіонерів продовжувати навчання;

- створення сучасних робочих місць, підвищення якості життя, оцінка відповідності персоналу займаним посадам та впровадження ефективних моделей організації праці.

На сьогоднішній день управління кадровою політикою для ТОВ «Оілсі» є одним із пріоритетних завдань для продовження місії компанії та досягнення стратегічних цілей, які є орієнтиром для загального розвитку компанії. Як виявилось, управління кадровою політикою ТОВ «Оілсі» полягає в управлінні процесами відбору, коригування, розвитку та підвищення ефективності діяльності через управління процесами оцінки та мотивації персоналу [75, с.443].

Оскільки компетентність співробітників є стратегічним ресурсом компанії, управління персоналом має створити необхідні умови для їх навчання та підвищення кваліфікації. Тому стабілізація кадрового складу є необхідною умовою взаємодії ТОВ «Оілсі» з працівниками. Тому для цього була розроблена модель забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ТОВ «Оілсі» зображене на рис. 3.1.

У результаті аналізу, проведеного у другому розділі цього документу, виявлено ряд проблем, які перешкоджають підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Оілсі» в частині управління кадровою політикою.

По-перше, спостерігається негативна тенденція до зниження продуктивності праці та зниження рентабельності заробітної плати.

По-друге, на підприємстві відсутня єдина система оцінки персоналу, яка б постійно впроваджувалася, була спрямована на підвищення продуктивності праці та використовувалася як основа для розрахунку мотивації праці.

По-третє, в компанії запроваджено застарілу та неефективну систему мотивації праці.



Рис. 3.1. Модель забезпечення ефективного управління кадровою політикою ТОВ «Оілсі»

По-четверте, існує проблема нестачі кадрів, керівництво ТОВ «Оілсі» здатне до багатозадачності та виконує роботу, яка не відповідає посадовим обов'язкам, що в свою чергу не дозволяє максимально ефективно працювати.

Проблеми кадрового забезпечення полягають у:

1. Відсутність фахівця в області маркетингу, завдання якого бере на себе керівництво. Відсутність кваліфікованого маркетолога, який би міг провести дослідження ринку нерухомості, ринку транспортних послуг та ринку надання послуг з митного оформлення, стримує розвиток та розширення компанії.

2. Значна частина кадрової роботи підприємства здійснюється безпосередньо керівниками, інша частина кадрових питань покладається на головного бухгалтера.

Проаналізувавши виявлені проблеми в управлінні кадровою політикою ТОВ «Оілсі», було вирішено здійснити наступні заходи з удосконалення:

- перша пропозиція полягає в удосконаленні організаційної структури шляхом розширення робочої сили шляхом найму інспектора з кадрів та експерта з маркетингу, які займатимуться аналізом, дослідженням ринку та просуванням компанії на ринок;
- запровадження системи оцінювання працівників, яка пов'язана з системою мотивації.

Загальна характеристика запропонованих заходів щодо вдосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Оілсі» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Загальна характеристика запропонованих заходів щодо вдосконалення політики управління кадрами ТОВ «Оілсі»

Пропозиція	Проблема що вирішується	Очікуваний результат
Розширення кадрового складу	- оптимізація кадрових процесів; - звільнення робочого часу управління; - підвищення ефективності маркетингової діяльності	Підвищення продуктивності праці, що в свою чергу призводить до підвищення ефективності компанії
Впровадження системи оцінки персоналу	- можливість систематичної оцінки персоналу; - підстава для мотиваційних заходів	

Таким чином, вирішення ряду цих проблем, пов'язаних з формуванням кадрової політики, призведе до підвищення ефективності процесу досягнення цілей організації, поліпшення роботи з персоналом і зниження незадоволеності співробітників. Тому що від ефективності сучасної кадрової політики в управлінні організацією залежить як успішність роботи, так і задоволеність працівників своєю роботою та морально-психологічна атмосфера в колективі.

3.2. Удосконалення організаційної структури управління кадровою політикою на підприємстві

Одним із завдань працівників ТОВ «Оілсі» є організація навчання та перепідготовки персоналу з метою підвищення кваліфікації працівників. Підвищити ефективність атестації керівників, а також забезпечити об'єктивність їх оцінок і висновків можна шляхом проведення експертних оцінок спеціалістів і особливо керівників, які оцінюються і проводяться з урахуванням думок експертів на того ж рівня, що й підлеглі.

Попередньо було проаналізовано внутрішнє середовище ТОВ «Оілсі» та створено модель, що відображає ідеальну кандидатуру інспектора з кадрів у досліджувану компанію (рис. 3.2).

Встановлено основні завдання інспектора з кадрів ТОВ «Оілсі» на перший та другий роки роботи:

- 1 рік: розробка системи оцінки та мотивації працівників (система KPI); робота над проектуванням системи навчання в компанії для підвищення рівня знань і компетентності персоналу;

- 2 рік: впровадження нової системи оцінки та мотивації працівників; початок навчання. У свою чергу, були встановлені основні вимоги та обов'язки для потенційного маркетолога.

Основні завдання: участь у розробці інструментів для проведення досліджень, роботи з масивами даних; аналіз ринку за темами: глибина (кількість потенційних клієнтів та обсяг попиту); обставини; зв'язки з суміжними ринками; обробка результатів досліджень та підготовка аналітичних звітів; розробка маркетингової стратегії компанії; пошук нових партнерів та підходи до просування послуг, нові канали та ідеї.

Основні вимоги: освіта: вища; знання англійської мови (не нижче intermediate); досвід аналізу ринку; навички підготовки аналітичних звітів; Володіння PowerPoint, Excel, Word, чесність, відкритість, бажання розвиватися та бажання досягати цілей разом з командою.

Інспектор з кадрів ТОВ «Оілсі»	
	Бути: - провідником кадрової соціальної політики у трудовому колективі; - соціальним лідером колективу; - його перспективним еталоном
	Мати: - спеціальну психолого-педагогічну підготовку; - вищу освіту; - високі моральні якості; - спрямованість на роботу з людьми; - досвід роботи у кадровій і керівній посадах; - розвинені організаторські, комунікативні здібності
	Знати: - принципи кадрової політики; - цілі, завдання, проблеми підприємства; - перспективи його розвитку; - форми і методи планування і організації роботи з кадрами; - основи господарського і трудового законодавства; - основи психології, педагогіки, соціології праці
	Володіти: - методами організації і технікою управління кадрами, соціально-психологічними процесами на підприємстві; - питаннями практичного використання основ законодавства у роботі з кадрами; - методами оцінки особистісних і ділових якостей працівників і результатів колективної роботи; - методами організації виховної роботи в колективі
	Мати чітке уявлення: - про методи дослідження і аналізу соціально-психологічних процесів на підприємстві; - про використання ефективних прийомів щодо управління кадрами і соціальні процеси у трудовому колективі

Рис. 3.2. Опис компетенцій інспектора з кадрів ТОВ «Оілсі»

(розроблено автором)

Продемонструємо рекомендовану організаційну структуру ТОВ «Оілсі» після впровадження заходів з розширення штату. Оновлену організаційну структуру ТОВ «Оілсі» наведено на рис. 3.3.

Місячні заробітні плати маркетолога та фахівця з кадрів плануються на рівні 25000 грн. та 22000 грн. відповідно.

Витрати на оплату праці маркетолога = $25000 \cdot 1,22 = 30500$ грн.



Рис. 3.3. Оновлена організаційна структура ТОВ «Оїлсі»

Для порівняння: зовнішнє агентство «International Marketing Group» [23], яке займається дослідженням ринку та розробкою маркетингової політики компанії, оцінює свої послуги в 32 тис. грн. місяць. Тому компанії вигідніше мати в штаті співробітника, який буде займатися цими питаннями.

Витрати на оплату праці інспектора з кадрів = $22000 \cdot 1,22 = 26840$ грн.

Щоб оцінити ефективність пропозиції найняти інспектора з кадрів, можна проаналізувати витрати в разі аутсорсингу. За даними агентства «Аудит. Бухгалтерський облік. Аутсорсинг» [24] вартість розрахунку заробітної плати та кадрового обліку незалежно від системи оподаткування (нарахування заробітної плати, кадрового обліку), а також підбору персоналу становить 25 тис. грн. місяць. З цього можна зробити висновок, що підприємству вигідніше мати в штаті працівника, який буде займатися кадровими питаннями.

Загальні річні витрати на оплату праці нових працівників становить: $(30500 + 26840) \cdot 12 = 688080$ грн.

Крім того, необхідно організувати робочі місця для нових працівників,

тому витрати на придбання обладнання та меблів ми включаємо до витрат (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Витрати на облаштування робочих місць інспектора з кадрів
та маркетолога ТОВ «Оілсі»

Назва	Кількість, шт.	Вартість, грн.	Строк експлуатації, років	Річна сума амортизації, грн.
Ноутбук HP 15s-eq1009	2	16800	5	6720
Стіл	2	2800	5	1120
Стілець	2	3000	5	1200
Всього				9040

Варто зазначити, що підприємство не несе додаткових витрат на впровадження автоматизованої системи управління персоналом, оскільки ТОВ «Оілсі» використовує програмне забезпечення «1С Зарплата і Управління Персоналом».

Загальні річні витрати на впровадження заходу з найму інспектора з кадрів та маркетолога складуть: $688080 + 9040 = 697120$ грн., та будуть розподілені наступним чином:

- адміністративні витрати = $26840 * 12 + 9040 / 2 = 326600$ грн.
- витрати на збут = $30500 * 12 + 9040 / 2 = 370520$ грн.

Розширення штату в компанії шляхом створення двох нових посад: спеціаліста з кадрів та спеціаліста з маркетингу дозволяє керівництву та бухгалтерії оптимізувати та ефективніше використовувати робочий час, звільняючи частину робочого часу для діяльності, яка не входить до нього. Посадові інструкції. Водночас компанія очікує збільшення обсягів послуг завдяки більш продуманій та структурованій маркетинговій політиці та поглибленому дослідженню ринку. А також більш раціональна координація процесів просування та продажу результатів діяльності компанії, тобто узгодженість виконання функцій відповідних підрозділів.

Зокрема одними з пріоритетних обов'язків маркетолога буде пошук шляхів збільшення обсягу надання митно-брокерських послуг та послуг з перевезення вантажів, адже у 2022 році саме в цих напрямках зменшилася виручка у порівнянні з 2021 роком. Крім того, маркетолог виступає важливою ланкою в системі управління кадровою політикою, оскільки його колеги приймають рішення на основі його суджень, досліджень і рекомендацій (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняння обсягу надання митно-брокерських послуг та послуг з перевезення вантажів ТОВ «Оілсі» у 2021 та 2022 роках

Показник	2021 р.	2022 р.
Чистий дохід від реалізації транспортних послуг, тис.грн.	4538,8	3184,1
Чистий дохід від реалізації митно-брокерських послуг, тис.грн.	1134,7	796,0
Кількість клієнтів, що замовили транспортні послуги	122	86
Кількість клієнтів, що замовили митно-брокерські послуги	91	64
Середня вартість транспортних послуг, тис.грн.	37,2	
Середня вартість митно-брокерських послуг, тис.грн.	12,5	

Фактично відбулося різке зниження обсягів послуг з митного оформлення та вантажоперевезень у 2022 році порівняно з 2021 роком. Кількість клієнтів, які користуються послугами вантажоперевезень, зменшилася зі 122 до 86, а кількість клієнтів, які користуються послугами митного оформлення, зменшилася з 91 до 64. Тому компанії необхідно глибоко вивчати ці ринки та знаходити нові підходи для залучення клієнтів, а також визначення та використання заходів підвищення лояльності споживачів.

Тому завдання маркетолога – досягти збільшення клієнтів за 2 роки та перевищити показники 2021 року щодо надання послуг з митного оформлення та перевезення вантажів. Цільові показники маркетингу ТОВ «Оілсі» показано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Цільові показники для маркетолога ТОВ «Оілсі»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації транспортних послуг, тис.грн.	3184,1	3742,15	4635,03	1450,93	45,57
Чистий дохід від реалізації митно-брокерських послуг, тис.грн.	796,03	995,53	1244,92	448,89	56,39
Кількість клієнтів, що замовили транспортні послуги, од.	86	101	125	39,00	45,35
Кількість клієнтів, що замовили митно-брокерські послуги, од.	64	80	100	36,00	56,25

Отже плановий ріст виручки ТОВ «Оілсі» очікується:

- 1-й рік на рівні 757,56 тис. грн;
- 2-й рік на рівні 1142,26 тис. грн.

Таким чином, вдосконалення організаційної структури управління кадровою політикою на підприємстві ТОВ «Оілсі» полягатиме у введенні в досліджувану компанію нових посад інспектора з кадрів та маркетолога. Розширення штату компанії шляхом створення двох нових посад: кадровика та маркетолога дозволяє оптимізувати робочий час адміністрації та бухгалтерії. і використовувати їх ефективніше, звільняючи частину свого робочого часу для завдань, які не входять до їхніх посадових інструкцій.

3.3. Впровадження системи оцінювання персоналу в структурі кадрової політики та розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Результати діяльності компанії нерозривно пов'язані з результатами праці кожного окремого співробітника. Тому для кожної компанії дуже важливо провести глобальну оцінку персоналу для обґрунтування стратегічних і тактичних дій щодо його управління. Тому пропонується

впровадження системи KPI для ТОВ «Оілсі». При цьому методі цілі встановлюються зверху вниз, а їх досягнення оцінюється за допомогою ключових показників ефективності (KPI), до яких прив'язана система мотивації. Це означає, що досягнення чи недосягнення поставлених цілей безпосередньо впливає на оплату праці працівника.

Варто зазначити, що розробка системи оцінки та мотивації персоналу здійснюється інспектором з кадрів спільно з керівником підприємства та із залученням до консультацій керівників підрозділів. Оцінку планується доручити інспектору з кадрів. Система KPI має:

- орієнтувати та мотивувати працівників на виконання намічених планів;
- відповідають сферам діяльності, в яких працює кожен працівник;
- оцінювати роботу кожного працівника та підвищувати його відповідальність за свою частину роботи;
- допомагають аналізувати вплив окремих процесів на результат роботи та знаходити «вузькі місця»;
- становлять основу для прийняття управлінських рішень.

Побудова системи KPI і преміальних виплат пропонується наступним чином:

- інспектор з кадрів розробляє індивідуально для кожного працівника показники ефективності, які мають відповідати напряму діяльності кожного працівника, та подає їх безпосередньому керівнику на затвердження. Потім погоджуються або вносяться виправлення та оцінюється виконана робота;
- менеджери контролюють відповідність і точність оцінки показників, вносять корективи, а потім готують звіт;
- керівники аналізують показники ефективності своїх підлеглих і перевіряють відповідність показників стратегічним цілям відділу чи компанії;
- на основі аналізу інспектора з кадрів розраховується заробітна плата та

рівень додаткової мотивації персоналу.

Демонструємо попередню роботу над наповненням показників для окремих груп співробітників ТОВ «Оілсі» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Основні показники діяльності співробітників ТОВ «Оілсі»

Співробітник/підрозділ	KPI
Маркетолог	зміна частки ринку за напрямками; кількість випусків нових продуктів; зростання клієнтської бази; збільшення частоти покупок.
Відділ кадрів	частка витрат на персонал; задоволеність працівників умовами праці; плинність кадрів.
Відділ ЗЕД	виконання фінансового плану обсягу реалізації товарної групи; зростання продажів порівняно з аналогічним періодом минулого року; обсяг реалізації продукції.

Підприємство ТОВ «Оілсі» додаткових витрат на впровадження системи показників ефективності немає, оскільки її здійснює майбутній інспектор з кадрів. Витрати включені в його зарплату, і компанія використовує програмне забезпечення для автоматизації персоналу.

Впровадження системи показників ефективності на підприємстві ТОВ «Оілсі» дозволяє підвищити ефективність роботи ваших співробітників, покращуючи показники якості та продуктивності. За допомогою системи індикаторів KPI кожен співробітник ТОВ «Оілсі» Він буде чітко розуміти, які завдання його чекають, за що саме йому платять і які цілі ставить перед собою компанія в цілому.

Для формулювання цілей на підприємстві ТОВ «Оілсі» було створено загальний шаблон, для розуміння на якому етапі виконання плану знаходиться працівник (табл. 3.6).

За оцінками експертів, система KPI довела свою ефективність у західних компаніях понад сорок років, а в українських та країнах СНД – понад п'ятнадцять років [29].

Таблиця 3.6

Приклад оцінки фактичного результату ТОВ «Оілсі»

Відсоток премії	Рейтинг
Премія в розмірі більше 100% базового розміру визначається генеральним директором за зверненням керівника самостійного підрозділу	A+ Виисокі результати. Перевиконання, «подвиг»
100% базового розміру премії	A Ціль виконано на 100%
% від базового розміру відповідає відсотку виконання плану	B Ціль виконано частково (орієнтовно – від 80% до 100%)
0%, премія відсутня	C Ціль не виконана

Основні результати:

- збільшення продажів більш ніж на 10% завдяки клієнтоорієнтованості;
- зниження рівня відтоку клієнтів і, відповідно, збільшення прибутку (оскільки, за статистикою, зниження рівня відтоку на 5% приносить прибуток до 15%);
- скорочення витрат часу мінімум на 10-20%;
- багаторазове підвищення продуктивності праці за рахунок підвищення мотивації та ефективності бізнес-процесів;
- скоротити час виконання бізнес-процесів, що безпосередньо призводить до скорочення постійних і змінних витрат;
- якість як кінцева мета, що веде до перемоги над конкурентами;
- збільшення прибутку за рахунок зміни вищезазначених факторів і встановлення правильних стратегічних пріоритетів;
- підвищення конкурентних переваг [29].

Крім того, відома бухгалтерська фірма Deloitte, яка входить до «Великої четвірки», в одній зі своїх публікацій зазначає, що продуктивність компаній, які використовують управління ефективною, зростає, а ефективність організацій зросла на 10% у 2020 році [28].

Отже, виходячи з наведених вище даних та інформації з праць і публікацій, затребувана компанія ТОВ «Оілсі» має зосередитись на

підвищенні продуктивності праці і, як наслідок, на підвищенні рентабельності на 10%, завдяки введенню нового персоналу та системи оцінювання та мотивації.

У 2023 році, оскільки в компанії розробляється та впроваджується система КРІ, а в 2024 році обсяг надання послуг збільшиться на 10%. Цей показник ми можемо взяти за основу, враховуючи експертні оцінки працівників.

Отже, реалізація даного заходу призведе до збільшення обсягу продажів:
 $15920,5 * 10\% = +1592,05$ тис. грн.

Основним завданням реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення управління кадровою політикою є підвищення ефективності діяльності ТОВ «Оілсі», що, в свою чергу, має призвести до підвищення продуктивності праці, зростання прибутку, а також оптимізації кадрових процесів у компанії.

На підставі наведених розрахунків вартості та впливу заходів у двох попередніх підрозділах проведено загальну оцінку ефективності заходів щодо вдосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Оілсі» з використанням 2-річного прогнозу.

Далі представлено прогнозні розрахунки показників економічної ефективності запропонованих заходів у ТОВ «Оілсі» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Прогнозні показники економічного ефекту запропонованих заходів щодо удосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Оілсі», тис.грн.

Назва	2022 р.	Зміна від впровадження рекомендацій +/- 2023 р.		Зміна від впровадження рекомендацій +/- 2024 р.		2023 р.	2024 р.
		Пропо-зиція 1	Пропо-зиція 2	Пропо-зиція 1	Пропо-зиція 2		
Чистий дохід від реалізації продукції	15920,5	+757,56	-	+1142,26	+1592,05	16678,06	19412,37
Собівартість реалізованої продукції	12378,2	+433,88	-	+694,21	+1237,82	12812,08	14744,12

Продовження таблиці 3.7

Валовий прибуток	3542,3	-	-	-	-	3865,98	4668,25
Адміністративні витрати	0	+326,6	-	+326,6	-	326,60	326,60
Витрати на збут	0	+370,52	-	+370,52	-	370,52	370,52
Інші операційні доходи	0	-	-	-	-	0	0
Інші операційні витрати	3040,7	-	-	-	-	3040,70	3040,70
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	501,6	-	-	-	-	128,16	930,43
Інші доходи	0,4	-	-	-	-	0,40	0,40
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	502,0	-	-	-	-	128,56	930,83
Витрати з податку на прибуток	90,3	-	-	-	-	23,14	167,55
Чистий фінансовий результат: прибуток	411,7	-	-	-	-	105,42	763,28

З табл. 3.7 видно, що в результаті запропонованих заходів у 2023 році відбудеться збільшення виручки на 757,56 тис. грн., а собівартості наданих послуг – на 433,88 тис. грн. та збільшення збутових та адміністративних витрат на 326,6 тис.грн. та 370,52 тис.грн. відповідно. При цьому чистий прибуток зменшиться на 306,5 тис. грн., оскільки компанія понесе додаткові витрати на розвиток системи оцінки та мотивації персоналу. Проте слід зазначити, що у 2024 році, коли планується впровадження розробленої системи KPI та синхронізація та вдосконалення кадрових процесів, виручка від реалізації, собівартість, адміністративні витрати та продажі в кінцевому результаті призведуть до збільшення чистого прибутку до 763,28 тис. грн.

Динаміка прогнозних показників рентабельності продукції, продажів та вартісного показника продуктивності ТОВ «Оілсі» представлено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Динаміка прогнозних показників рентабельності продукції, продажів та вартісного показника продуктивності ТОВ «Оілсі» у 2023-2024 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р. (прогноз)	2024 р. (прогноз)
Коефіцієнт рентабельності продукції	1,427	1,286	1,302	1,317
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,029	0,026	0,006	0,039
Вартісний показник продуктивності, тис.грн.	840,52	530,68	532,19	606,64

Проаналізувавши додаткові показники діяльності ТОВ «Оілсі» у табл. 3.8 свідчить про високу ефективність впровадження запропонованих заходів. Рентабельність продукції зросла з 128,6% до 131,7%, а рентабельність продажів зросла з 2,6% до 3,9%. Крім того, відбулося збільшення питомої ваги чистого прибутку до чистого доходу з 2,59% до 3,93% при одночасному зниженні питомої ваги витрат до чистого прибутку з 77,8% до 76%, що свідчить про оптимізацію доходу та витрати вказують на структуру витрат ТОВ «Оілсі». Як уже зазначалося вище, показник продуктивності є важливим показником ефективності діяльності підприємства, тому після впровадження запропонованих пропозицій він збільшиться на 530,68 тис. грн. до 606,64 тис. грн. З усього вищевикладеного можна зробити висновки про підвищення ефективності діяльності ТОВ «Оілсі» та, як наслідок, економічної ефективності запропонованих заходів.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення управління кадровою політикою на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що важливе місце в ефективному функціонуванні ТОВ «Оілсі» в умовах ринкової економіки займає кадрова політика. Кожна організація або компанія розробляє і реалізує власну функціональну політику, в тому числі і кадрову. Робота з персоналом не починається з вакансії і не закінчується прийомом на роботу. Процес кадрової роботи повинен бути побудований таким чином, щоб по кожному питанню і проблемі кадрової сфери в найкоротші терміни досягався бажаний результат.

2. Обґрунтовано, що вирішення ряду специфічних проблем, пов'язаних із формуванням кадрової політики, призводить до підвищення ефективності процесу досягнення поставлених цілей організації, покращення процесу взаємодії з персоналом, і т. д. Зменшити невдоволення співробітників. Тому що від ефективності сучасної кадрової політики в управлінні організацією залежить як успішність роботи, так і задоволеність працівників своєю роботою та морально-психологічна атмосфера в колективі.

3. Узагальнено, що розширення штату компанії шляхом створення двох нових посад: кадровика та маркетолога дозволяє оптимізувати та більш ефективно використовувати робочий час відділу управління та бухгалтерії. Вивільняти частину робочого часу для виконання завдань, не передбачених робочими інструкціями. Водночас компанія очікує збільшення обсягів послуг завдяки більш продуманій та структурованій маркетинговій політиці та поглибленому дослідженню ринку. А також більш раціональна координація процесів просування та продажу результатів діяльності компанії, тобто узгодженість виконання функцій відповідних відділів.

4. Обґрунтовано, що удосконалення організаційної структури управління кадровою політикою підприємства ТОВ «Оілсі» полягатиме у

введенні в досліджувану компанію нових посад інспектора з кадрів та маркетолога. Розширення штату компанії шляхом створення двох нових посад: кадровика та маркетолога дозволяє оптимізувати робочий час адміністрації та бухгалтерії, і використовувати їх ефективніше, звільняючи частину свого робочого часу для завдань, які не входять до їхніх посадових інструкцій.

5. Доведено, що з впровадженням системи ключових показників ефективності в компанії ТОВ «Ойлсі» дозволяє підвищити ефективність роботи ваших співробітників, покращуючи показники якості та продуктивності. За допомогою системи індикаторів КРІ кожен співробітник ТОВ «Ойлсі» буде чітко розуміти, які завдання його чекають, за що саме йому платять і які цілі ставить перед собою компанія в цілому.

6. Визначено, що в результаті запропонованих заходів у 2023 році збільшиться виручка від реалізації продукції на 757,56 тис. грн., а собівартість наданих послуг – на 433,88 тис. грн. та збільшення збутових та адміністративних витрат на 326,6 та 370,52 відповідно. При цьому чистий прибуток зменшиться на 306,5 тис. грн., оскільки компанія понесе додаткові витрати на розвиток системи оцінки та мотивації персоналу. Проте слід зазначити, що у 2024 році, коли планується впровадження розробленої системи КРІ та синхронізація та вдосконалення кадрових процесів, виручка від реалізації, собівартість, адміністративні витрати та продажі в кінцевому результаті призведуть до збільшення чистого прибутку 763,28 тис. грн.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження удосконалення управління кадровою політикою підприємства на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що управління кадровою політикою – це підсистема управління, яка ґрунтується на використанні принципів, методів, засобів навчання, відтворення, розвитку та використання персоналу, підтримці раціональної системи мотивації та умов праці для зростання персоналу, добробуту. співробітників, збереження та розширення кадрового потенціалу компанії в довгостроковій перспективі Об'єктом управління кадровою політикою є персонал підприємства, суб'єктами є: державні органи, безпосереднє керівництво підприємства, інвестори, профспілки та самі працівники.

2. Визначено, що кадрова політика компанії контролюється на всіх рівнях її організаційної структури, починаючи від топ-менеджменту до лінійного керівництва і закінчуючи відділом управління персоналом. Варто зазначити, що кадрова політика більшості українських компаній орієнтована на короткострокову перспективу і використовує лише базові підходи до управління персоналом та використання трудових ресурсів. Такий підхід призводить до недооцінки важливості кадрової політики та порушення її принципів, що в свою чергу призводить до значних показників плинності кадрів та погіршення загальних показників діяльності компаній.

3. Обґрунтовано, що механізм управління характеризує систему управління кадровою політикою підприємства та визначає функції, методи та принципи управління в кадровій роботі. По суті, механізм управління кадровою політикою підприємства - це система планів, норм і нормативів, а також комплекс заходів (економічних, соціальних, адміністративних, організаційних та ін.), спрямованих на забезпечення розвитку потенціалу персоналу. Комплектування підприємства та вирішення внутрішніх кадрових

питань.

4. Узагальнено, що ТОВ «Оілсі» надає широкий спектр послуг: від оренди комерційної нерухомості до надання послуг з митного оформлення. Основними видами діяльності ТОВ «Оілсі» є: надання в оренду та управління власним або орендованим нерухомим майном; продаж оптовикам сільськогосподарської техніки та обладнання; вантажні перевезення; зберігання; лізинг вантажних автомобілів. При цьому основними покупцями послуг ТОВ «Оілсі» були такі суб'єкти ринку: ТОВ «Агротехсоюз»; «Байер»; інші споживачі послуг; установи з обслуговування нерухомості.

5. Встановлено, що на кінець 2022 звітного року на ТОВ «Оілсі» працює 30 осіб. Гендерна структура співробітників компанії у 2022 році представлена значною перевагою чоловіків над жінками (81% чоловіків проти 19% жінок). Така структура пов'язана зі специфікою діяльності ТОВ «Оілсі».

6. Узагальнено, що в компанії ТОВ «Оілсі» використовується система наставництва, а також заохочується активність співробітників, тренується вміння самостійно приймати рішення, використовується механізм делегування повноважень. Крім того, компанія буде пропонувати активну діяльність з покращення внутрішньої комунікації, пов'язаної з командоутворенням, організацією корпоративних заходів та різноманітних внутрішніх заходів.

7. Встановлено, що значну частину кадрової роботи на підприємстві ТОВ «Оілсі» ведуть безпосередньо керівники. Керівник зобов'язаний організувати роботу кадрової служби з підбору і розстановки кадрів таким чином, щоб гарантувалося виконання поставлених перед підприємством завдань. Крім того, слід мати на увазі, що при призначенні або переміщенні працівника, а також при оцінці його підприємницьких якостей активну роль завжди відіграє його прямий керівник.

8. Обґрунтовано удосконалення організаційної структури управління кадровою політикою на підприємстві ТОВ «Оілсі» полягатиме у введенні в

досліджувану компанію нових посад інспектора з кадрів та маркетолога. Розширення штату компанії шляхом створення двох нових посад: кадровика та маркетолога дозволяє оптимізувати робочий час адміністрації та бухгалтерії. і використовувати їх ефективніше, звільняючи частину свого робочого часу для завдань, які не входять до їхніх посадових інструкцій.

9. Доведено, що з впровадженням системи ключових показників ефективності в компанії ТОВ «Оілсі» дозволяє підвищити ефективність роботи ваших співробітників, покращуючи показники якості та продуктивності. За допомогою системи індикаторів KPI кожен співробітник ТОВ «Оілсі» буде чітко розуміти, які завдання його чекають, за що саме йому платять і які цілі ставить перед собою компанія в цілому.

10. Визначено, що в результаті запропонованих заходів у 2023 році збільшиться виручка від реалізації продукції на 757,56 тис. грн., а собівартість наданих послуг – на 433,88 тис. грн. та збільшення збутових та адміністративних витрат на 326,6 тис.грн. та 370,52 тис.грн. відповідно. При цьому чистий прибуток зменшиться на 306,5 тис. грн., оскільки компанія понесе додаткові витрати на розвиток системи оцінки та мотивації персоналу. Проте слід зазначити, що у 2024 році, коли планується впровадження розробленої системи KPI та синхронізація та вдосконалення кадрових процесів, виручка від реалізації, собівартість, адміністративні витрати та продажі в кінцевому результаті призведуть до збільшення чистого прибутку до 763,28 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О. К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. Молодий вчений. 2015. №2 (17). С. 44-48.
2. Амосов О. Ю. Соціальна складова оцінки ефективності менеджменту персоналу. Демографія та соціальна економіка. 2023. № 1. С. 78-88.
3. Артюх-Пасюта О. В. Діагностика системи управління персоналом підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2022. № 2. С. 158-162.
4. Базаров Т. Ю., Єршомін Б. Л. Менеджмент. М.: Кнорус, 2013. 267 с.
5. Бакало Н.В. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Економіка і регіони. 2016. № 6 (61). С. 71-75.
6. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
7. Білорус Т. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2014. №1(28). С. 335-345.
8. Білорус Т., Фірсова С. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2014. №1(28). С. 335-345.
9. Вихристюк М. О. Критерії оцінки та удосконалення кадрової політики. Науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії: збірник тез доповідей. Укр. інж.-пед. академія. Х., 2021. С. 47.
10. Водолажська Т. О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства». Економіка транспортного комплексу. 2014. Вип. 24. С. 55-64.
11. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. К.: Професіонал, 2006. 576 с.

12. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. К. : Професіонал, 2006. 576 с.
13. Воскобійник С. Я. Теоретичні підходи до визначення терміну «кадрова політика». Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. 2015. Т. 17. № 4. С. 214-218.
14. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2021. 236 с.
15. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.
16. Гасюк Л. М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2022. № 5. С. 155-159.
17. Герасименко О., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. Вип. 7. С. 29-37.
18. Глєбова А. О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. Молодий вчений. 2015. № 12 (27). С. 159-164.
19. Дарміць Р. З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2023. № 778. С. 26-34.
20. Дробиш Л. В. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2023. №3(59). С. 287-291.
21. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. Теоретичні і практичні

аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць у 2-х вип. Маріуполь, 2012. Вип. 1, Т. 3. С. 260-264.

22. Зайченко О. І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 232 с.

23. Заярна Н. М. Застосування мотиваційного механізму для удосконалення системи оплати праці. Науковий вісник НЛТУ України. 2021. Вип. 21.9. С. 199-202.

24. Іванченко В.В., Кривда О.В. Економічна ефективність розвитку персоналу підприємства. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. Вип. №2. 2018. С. 95-101.

25. Іванченко В.В., Кривда О.В. Особливості управління персоналом різного покоління (Baby-boomers, X, Y I Z). Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції – Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 28 квітня 2018 р. 587 с. С. 304-306.

26. Іванченко В.В., Кривда О.В. Оцінка трудових ресурсів в системі стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2018. Вип. №15. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-15>.

27. Іванченко В.В., Кривда О.В. Сучасна система преміювання як засіб підвищення ефективності праці. Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 18–19 травня 2017 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. С. 192.

28. Ігнат'єва І. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика. К.: Знання України, 2015. 250 с.

29. Кавтиш О. П. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2015. №16. С. 160-166.

30. Кавтиш О. П. Оцінка ефективності механізму управління кадровою політикою підприємств машинобудування. Глобальні та національні проблеми економіки. 2022. Вип.7. С. 405-409.
31. Кайнова Т. В. Складові соціально-економічної ефективності управління персоналом. Науково-технічний збірник Харківського національного економічного університету. 2020. №80. С. 269-272.
32. Кібанов А. Я. Основи управління персоналом. М.: АСТ, 2014. 234 с.
33. Кіор М. В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип.13. С. 259-263.
34. Клименко О. В. Кадрова політика в Україні: напрям розвитку та шляхи реалізації. Економіка та держава. 2015. № 12. С. 84-88.
35. Криворученко А.Г., Шишкін В.О. Система та основні методи кадрового забезпечення у системі управління вітчизняними підприємствами. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2017. Вип. 1. С. 8-13.
36. Крушеницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушеницька, Д. П. Мельничук. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Кондор, 2006. 308 с.
37. Кубів Р. Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід. Інноваційна економіка. 2014. №3(52). С.131-136. 129.
38. Лисак В. Ю. Передумови та чинники плинності кадрів і шляхи їх подолання. Подільський державний аграрно-технічний університет: збірник наукових праць. Кам'янець-Подільський: 2019. Т.3. С. 404-406.
39. Лобза А. В. Організація процесу найму персоналу на сучасному українському підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 11. С. 144-149.
40. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. Вісник Сумського державного університету. 2022. №1. С. 26-33.

41. Мазур В. С. Сучасна кадрова стратегія підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2023. № 6(2). С. 206-210.
42. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
43. Мартиненко В. П. Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом. Ефективна економіка. 2014. №4. С. 44-48.
44. Марченко В. М. Проблеми сучасної кадрової політики підприємств та шляхи їх вирішення. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. 2023. №14. С. 205-209.
45. Маслов Є. В. Управління персоналом підприємства. М.: АСТ, 2013. 224 с.
46. Минчинська І. В. Персонал як визначальна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз. 2023. Т.14. №3. С. 148-161.
47. Мирвода С. І. Оцінка впливу кадрових факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 105- 109.
48. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 248 с.
49. Михальська Н. В. Методи прийняття управлінських рішень в кадровій політиці підприємства. К.: 2005. 64 с.
50. Мізерна Т. В. Моделювання ефективності управління персоналом підприємств в конкурентному середовищі. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 4(2). С. 74-80.
51. Олексенко Р. І. Управління кадровими ресурсами підприємств в сучасних умовах господарювання. Економіка АПК. 2023. №14. С.41-45.
52. Олійник О. С. Формування, розвиток та ефективність використання персоналу підприємства. Журнал науковий огляд. 2016. №5(26). С. 1-17.

53. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: Вид-во НУА, 2013. 376 с.
54. Павловська Н., Спасенко Ю. Основні складові кадрової політики підприємства. Довідник кадровика. 2020. № 02 (20). С. 88-90.
55. Перевозова І., Дзьоба О., Мінакова С., Бондаренко С., Василик О. Управління оборотними активами промислових підприємств в контексті реалізації маркетингової стратегії. Social Development and Security. 2021. № 1. С. 237-258.
56. Перепадя Ф. Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств. Економіка. Управління. Інновації. 2023. № 1. С. 102-108.
57. Перепелова В. В. Застосування таксономічного аналізу для визначення інтегрального показника оцінки фінансового стану підприємства. Управління розвитком. 2023. № 18. С. 120-124.
58. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.
59. Плеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2010. 338 с.
60. Пожар О. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2018. 199 с.
61. Прядко В. В. Ефективна кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2015. № 3. С. 78-84.
62. Редьква О. З. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. Зовнішня торгівля. 2023. № 1. С. 139-147.

63. Розробка заходів щодо розвитку кадрового потенціалу підприємства. Управління і менеджмент. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-298-1.html>
64. Самигін С. І., Столярєнко Л. Д. Менеджмент персоналу. Суми.: Фенікс, 2014. 197 с.
65. Семчук Ж. Кадрова політика як основа організаційної культури. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. Вип. 10. С. 18-21.
66. Слівінська Н. Кадровий аудит як інструмент формування ефективної кадрової політики організації. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2022. Вип. 16. С. 74-77.
67. Смачило В. В. Оцінка ефективності управління персоналом. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку. 2022. №1. С. 139-143.
68. Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль: Лілея, 1996. 180 с.
69. Стремядін В. М. Оцінка ефективності менеджменту в процесі досягнення кінцевих результатів підприємства в процесі інтеграції. Інноваційна економіка. 2016. № 5-6. С. 97-100.
70. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізм та інструменти реалізації. Економічний часопис-XXI. 2022. С. 3-12.
71. Тонкіх Л. С. Впровадження математичних методів оцінки ефективності заходів кадрової політики промислових підприємств. Економіка. Управління. Інновації. 2014. Вип.1(11). С. 1-14.
72. Удовєнко Т. С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. №3. С. 125-127.
73. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2011. 664 с.

74. Хондока В. А. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. Економіка та суспільство. 2017. №13. С. 768-771.
75. Хондока В. А., Марченко В. М. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №20. С. 440-443.
76. Храмов О. В., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2001. 112 с.
77. Цюрко І. А. Модель ідеального керівника відділу персоналу. Бізнес Інформ. 2013. № 12. С. 372-377.
78. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 712-715.
79. Шаповал О.А. Управління персоналом: навчальний посібник. Харків: НАНГУ, 2015. 295 с.
80. Шевченко О. О. Теоретичні аспекти процесу комплектування штату у системі управління персоналом підприємств та організацій. Наукові записки. 2022. Вип.23. С. 129-134.
81. Щербина В. В. Управління людськими ресурсами: менеджмент та консультування / Незалежний інститут громадянського суспільства, 2019. 520 с.
82. Ясінська Ю. Р. Раціональна кадрова політика на підприємстві – успішна формула підприємницької діяльності. Вісник Львівської комерційної академії. 2014. Вип. 46. С. 224–228.

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ	
		2021	01 01
Підприємство <u>ТОВ «Оілісі»</u>		за ЄДРПОУ	
Територія <u>м. Київ</u>		за КОАТУУ	
Організаційно-правова		за КОПФГ	
форма господарювання <u>ТОВ</u>		230	
Вид економічної діяльності <u>Купівля та продаж власного нерухомого майна</u>		за КВЕД	
Середня кількість працівників, осіб		68.10	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон Україна, 01054, місто Київ, вулиця Леонтовича, будинок 7			

1. Баланс
на 31 грудня 2020 р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	16420,5	6827,1
Основні засоби:	1010	28732,2	54540,4
первісна вартість	1011	31134,4	60456,8
знос	1012	2402,2	5916,4
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	45152,7	61367,5
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	7553,7	6498,6
у тому числі готова продукція	1103	2,1	2,1
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	351,8	234
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	98,7	5,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		5,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8601,9	6093,3
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	8,6	3,5
Витрати майбутніх періодів	1170	2,6	18,1
Інші оборотні активи	1190	9326,0	11580,8
Усього за розділом II	1195	25943,3	24433,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	71096,0	85801,1

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10000,0	1000,0
Додатковий капітал	1410	1875,6	1875,6
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-641,2	-439
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	11234,4	2436,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	4054,8	5199
розрахунками з бюджетом	1620	26,3	58,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	26,3	39,1
розрахунками зі страхування	1625	66,7	17,2
розрахунками з оплати праці	1630	49,6	47,1
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	55664,2	77988,2
Усього за розділом III	1695	59861,6	83310,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	71096,0	85801,1

**2. Звіт про фінансові результати
за 2020 р.**

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8699,1	4614,2
Інші операційні доходи	2120	1182,3	236,2
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	9881,4	4850,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5529,1	2234,5
Інші операційні витрати	2180	4105,9	2469,6
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	9635,0	4704,1
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	246,4	146,3
Податок на прибуток	2300	44,2	26,3
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	202,2	120,0

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

										Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)		
Фінансова звітність малого підприємства												
										КОДИ		
										Дата (рік, місяць, число)		
										2022	01	01
Підприємство		ТОВ «Оіліс»								за ЄДРПОУ		38825424
Територія		м. Київ								за КОАТУУ		8036100000
Організаційно-правова форма господарювання		ТОВ								за КОПФГ		230
Вид економічної діяльності		Купівля та продаж власного нерухомого майна								за КВЕД		68.10
Середня кількість працівників, осіб												
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком												
Адреса, телефон Україна, 01054, місто Київ, вулиця Леонтовича, будинок 7												
1. Баланс на 31 грудня 2021 р.					Форма N 1-м		Код за ДКУД		1801006			
Актив					Код рядка		На початок звітного року		На кінець звітного періоду			
1					2		3		4			
I. Необоротні активи												
Нематеріальні активи					1000							
первісна вартість					1001							
накопичена амортизація					1002							
Незавершені капітальні інвестиції					1005		6827,1		2684,1			
Основні засоби:					1010		54540,4		67047,7			
первісна вартість					1011		60456,8		77973,5			
знос					1012		5916,4		10925,8			
Довгострокові біологічні активи					1020							
Довгострокові фінансові інвестиції					1030							
Інші необоротні активи					1090							
Усього за розділом I					1095		61367,5		69731,8			
II. Оборотні активи												
Запаси:					1100		6498,6		5085,4			
у тому числі готова продукція					1103		2,1		778,1			
Поточні біологічні активи					1110							
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги					1125		234		239,1			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом					1135		5,3		234,7			
у тому числі з податку на прибуток					1136		5,3					
Інша поточна дебіторська заборгованість					1155		6093,3		1940			
Поточні фінансові інвестиції					1160							
Гроші та їх еквіваленти					1165		3,5		39,3			
Витрати майбутніх періодів					1170		18,1		36,70			
Інші оборотні активи					1190		11580,8		11523,3			
Усього за розділом II					1195		24433,6		19098,4			
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття					1200							
Баланс					1300		85801,1		88830,2			

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1000,0	1000,0
Додатковий капітал	1410	1875,6	1875,6
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-439	-27,3
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	2436,6	2848,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	5199	8835,2
розрахунками з бюджетом	1620	58,9	104,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	39,1	90,2
розрахунками зі страхування	1625	17,2	19,3
розрахунками з оплати праці	1630	47,1	125,2
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	77988,2	76897,7
Усього за розділом III	1695	83310,4	85981,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	85801,1	88830,2

2. Звіт про фінансові результати
за 2021 р.

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22694,0	8699,1
Інші операційні доходи	2120	106,6	1182,3
Інші доходи	2240	315,4	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	23116,0	9881,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15905,5	5529,1
Інші операційні витрати	2180	6407,3	4105,9
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	22312,8	9635,0
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	803,2	246,4
Податок на прибуток	2300	144,6	44,2
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	658,6	202,2

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

				Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)			
Фінансова звітність малого підприємства							
				КОДИ			
				Дата (рік, місяць, число)		2023	01 01
Підприємство		ТОВ «Оіліс»		за ЄДРПОУ		38825424	
Територія		м. Київ		за КОАТУУ		8036100000	
Організаційно-правова форма господарювання		ТОВ		за КОПФГ		230	
Вид економічної діяльності		Купівля та продаж власного нерухомого майна		за КВЕД		68.10	
Середня кількість працівників, осіб							
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком							
Адреса, телефон		Україна, 01054, місто Київ, вулиця Леонтовича, будинок 7					
1. Баланс на 31 грудня 2022 р.		Форма N 1-м		Код за ДКУД		1801006	
Актив		Код рядка	На початок звітного року		На кінець звітного періоду		
1	2	3	4				
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи		1000					
первісна вартість		1001					
накопичена амортизація		1002					
Незавершені капітальні інвестиції		1005	2684,1	19439,6			
Основні засоби:		1010	67047,7	84450,3			
первісна вартість		1011	77973,5	103127,8			
знос		1012	10925,8	18677,5			
Довгострокові біологічні активи		1020					
Довгострокові фінансові інвестиції		1030					
Інші необоротні активи		1090					
Усього за розділом I		1095	69731,8	103889,9			
II. Оборотні активи							
Запаси:		1100	5085,4	967,5			
у тому числі готова продукція		1103	778,1				
Поточні біологічні активи		1110					
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги		1125	239,1	317,7			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		1135	234,7	510,4			
у тому числі з податку на прибуток		1136					
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	1940	6942,3			
Поточні фінансові інвестиції		1160					
Гроші та їх еквіваленти		1165	39,3	168,3			
Витрати майбутніх періодів		1170	36,70	77,10			
Інші оборотні активи		1190	11523,3	17083,9			
Усього за розділом II		1195	19098,4	26067,2			
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200					
Баланс		1300	88830,2	129957,1			

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1000,0	1000,0
Додатковий капітал	1410	1875,6	1875,6
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-27,3	631,3
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	2848,3	3506,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	8835,2	12826
розрахунками з бюджетом	1620	104,5	188,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	90,2	144,4
розрахунками зі страхування	1625	19,3	17,2
розрахунками з оплати праці	1630	125,2	113,7
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	76897,7	113305,1
Усього за розділом III	1695	85981,9	126450,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	88830,2	129957,1

2. Звіт про фінансові результати
за 2022 р.

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15920,5	22694,0
Інші операційні доходи	2120		106,6
Інші доходи	2240	0,4	315,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	15920,9	23116,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12378,2	15905,5
Інші операційні витрати	2180	3040,7	6407,3
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	15418,9	22312,8
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	502,0	803,2
Податок на прибуток	2300	90,3	144,6
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	411,7	658,6

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)