

14
06.06.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

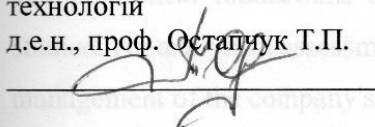
КОЗАРИК Владислав Анатолійович
(студент групи ЗМО-20-1)



БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

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

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
Завалій Т.О., PhD, ст.викл.

(підпис)

Рецензент

Вигівська Т.М.

(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Козарик В. А. Управління кадровою політикою підприємства. – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та удосконалення механізму управління кадровою політикою підприємства. Досліджено теоретичні основи управління кадровою політикою підприємства. Представлена аналітична оцінка сучасного стану та напрями удосконалення управління кадровою політикою підприємства.

Ключові слова: кадри, персонал, кадрова політика, управління кадровою політикою, кадрова стратегія, продуктивність праці.

Annotation

Kozaryk V. A. Management of personnel policy of the enterprise. - Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The bachelor's qualification paper considered the peculiarities of the justification and improvement of the management mechanism of the company's personnel policy. The theoretical foundations of the company's personnel policy management were studied. An analytical assessment of the current state and directions for improving the management of the company's personnel policy are presented.

Keywords: personnel, personnel, personnel policy, personnel policy management, personnel strategy, labor productivity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Сутність, завдання, типологія та ключові аспекти управління кадровою політикою підприємства.....	7
1.2. Механізм управління кадровою політикою підприємства	16
1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства.....	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління кадровою політикою на підприємстві.....	32
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ОСББ «КОСМОС-1971»	41
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	41
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	48
2.3. Оцінка сучасного стану управління кадровою політикою підприємства	55
2.4. Напрями удосконалення управління кадровою політикою підприємства...	65
Висновки до розділу 2	74
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному підприємстві ефективне управління кадровими ресурсами стає ключовим фактором успіху. Зростаючі вимоги ринку, стрімкий темп технологічного розвитку та зміни в економічному середовищі вимагають від керівництва підприємства постійного удосконалення стратегій управління персоналом. Розробка ефективного механізму управління кадровою політикою визначається необхідністю адаптації до нових викликів і забезпеченням конкурентоспроможності.

Сучасна реальність вимагає від керівництва здійснення комплексного аналізу і розробки стратегічних підходів до управління кадрами. Ефективне управління кадровим потенціалом дозволяє підприємству пристосовуватися до змін та досягати стабільності в динамічному бізнес-середовищі. Наявність чіткої та досконалої кадрової політики стимулює розвиток талановитих працівників, підвищує їхню мотивацію та залученість до досягнення стратегічних цілей компанії. Ефективне управління кадровим потенціалом також допомагає підприємству зменшити витрати та ризики, пов'язані з персональним управлінням. Впровадження сучасних методів та практик у кадровому управлінні дозволяє підприємству забезпечити максимальну ефективність роботи персоналу. Від цього залежить здатність підприємства адаптуватися до змін та забезпечувати стабільний розвиток у майбутньому.

Питанням кадрової політики присвятили свої дослідження такі вітчизняні й зарубіжні вчені, як Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснін, М. Вебер, Дж. Іванцевич, А.А. Лобанов, Е.М. Могильовкин, Н.В. Богдан, С.К. Мордовий, Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян, В.С. Половинко, Ф.У. Тейлор, Н.А. Чижова.

Актуальність даної теми дослідження полягає у науковому обґрунтуванні та оптимізації кадрової політики та управління нею. Кадрова політика має важливе значення для розвитку сучасного суспільства та окремих організацій. Вона спрямована на довгострокову перспективу управління людськими ресурсами, покращення кадрового потенціалу та координацію управлінських

заходів у рамках економічної, технічної та соціальної політики підприємства. Ключовим аспектом кадрової політики є взаємодія з персоналом відповідно до стратегії розвитку організації. Вона виступає як необхідний елемент стратегічно орієнтованої політики підприємства.

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

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління кадровою політикою, а також визначення напрямів ефективного формування та розвитку кадрів ОСББ «КОСМОС-1971».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність, завдання, типологію та ключові аспекти управління кадровою політикою підприємства;
- дослідити механізм управління кадровою політикою підприємства;
- узагальнити 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
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- провести оцінку сучасного стану управління кадровою політикою підприємства;
- розробити напрями удосконалення управління кадровою політикою підприємства.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління кадровою політикою підприємства, **предметом** — теоретичні, методичні та прикладні засади управління кадровою політикою підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної роботи є загальнонаукові методи, що включають як теоретичні, так і емпіричні. Серед теоретичних методів у дослідженні використані методи аналізу, узагальнення дедукції та індукції, а також моделювання механізму кадрової політики. Емпіричні методи включають спостереження та метод вивчення документів. У роботі також присутні зображення залежності між різними поняттями та показниками через графічний метод, а саме ілюстраційні та інформаційні графіки та схеми.

Інформаційною базою дослідження є законодавство, нормативно-правові акти з питань управління кадровою політикою, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо значущості і ролі управління кадровою політикою підприємства в системі кадрового менеджменту, методичних підходів до визначення ефективності кадрової політики підприємства. Фактографічна інформація, використана в процесі дослідження, містить офіційні дані фінансової та управлінської звітності ОСББ «КОСМОС-1971».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування пропонованих і економічно обґрунтованих заходів в діяльності неприбуткової організації. Запропоновані практичні напрями розвитку «Health Management», як передового та інноваційного методу управлінського консультування у сфері професійного здоров'я та мотиваційного управління сприятиме покращенню реалізації кадрової політики в ОСББ «КОСМОС-1971».

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 85 сторінках друкованого тексту. Робота містить 17 таблиць та 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота містить 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, завдання, типологія та ключові аспекти управління кадровою політикою підприємства

В сучасному динамічному бізнес-середовищі, де зміни в технологіях, ринках і вимогах споживачів відбуваються надзвичайно швидко, розробка ефективної системи управління кадровою політикою стає життєво важливою задачею для будь-якого підприємства. Правильно налаштована кадрова політика є основою успішного функціонування організації та досягнення її стратегічних цілей. Це не лише дозволяє залучати та утримувати кваліфікованих працівників, але й сприяє формуванню корпоративної культури, яка відображає цінності та цілі компанії. Крім того, система управління кадровим потенціалом дозволяє ефективно використовувати людські ресурси, максимізуючи їх потенціал та забезпечуючи оптимальний рівень продуктивності. Вона також допомагає знижувати ризики, пов'язані з кадровими процесами, такі як втрати персоналу або конфлікти на робочому місці, що можуть негативно впливати на діяльність підприємства [12, с.56].

Розробка системи управління кадровою політикою сприяє створенню прозорості та справедливості в організації, що позитивно впливає на мотивацію працівників та їхню залученість до досягнення спільних цілей. Крім того, вона допомагає підприємству адаптуватися до змін в законодавстві та вимогах ринку праці, забезпечуючи відповідність діяльності компанії актуальним нормам та стандартам. Таким чином, розробка системи управління кадровою політикою є стратегічно важливою ініціативою, яка дозволить підприємству ефективно пристосовуватися до змін у навколишньому середовищі та забезпечувати свій стабільний розвиток [17, с.160].

Трудові ресурси в сучасному бізнесі виступають як надзвичайно цінний актив, що перевершує значення будь-яких інших ресурсів компанії. Однак, їхнє значення та вплив на успішну діяльність підприємства нерідко недооцінюються. Ретельний аналіз функціонування конкретної організації виявляє, що однією з ключових пріоритетних цілей цієї діяльності є налагодження ефективного управління кадровим потенціалом. Саме управління персоналом стає важливою ланкою у будь-якій системі корпоративного управління та визначає успіх реалізації всіх існуючих стратегій та політик підприємства. Відповідно, розробка та реалізація ефективної кадрової політики стають необхідністю для забезпечення стабільного функціонування організації та досягнення її стратегічних цілей [8, с.210].

Правильно налаштована політика управління персоналом визначає не лише сприятливі умови для професійного розвитку та задоволеності працівників, але й є ключовим фактором у залученні та утриманні талановитих кадрів. У контексті загального процвітання підприємства і його персоналу, розумна політика управління кадровими ресурсами виступає основою для підтримки продуктивного та гармонійного робочого середовища. Таким чином, прискорена розробка та впровадження ефективної кадрової політики відіграють визначальну роль у забезпеченні успішності та конкурентоздатності підприємства у сучасних умовах.

Не рідко виникають ситуації, коли термін «управління кадровою політикою» та «управління персоналом» вважаються взаємозамінними, хоча їх суттєву відмінність важко заперечити [24; 33]. Мета та завдання управління персоналом фактично досягаються через управління кадровою політикою, яка є власне ядром або основою системи управління персоналом.

Згідно з визначенням, управління кадровою політикою можна розглядати в широкому та вузькому розумінні. У широкому варіанті цей процес здійснюється державними органами та організаціями і включає в себе комплекс правил і стандартів, які забезпечують баланс людських ресурсів у довгостроковій перспективі. Вузьке тлумачення терміну, натомість, описується

конкретним набором правил, встановлених керівництвом та застосовуваних безпосередньо взаємодії між працівниками та компанією [26; 37].

Нині існують різноманітні наукові дефініції поняття «управління кадровою політикою», основні з яких представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові дефініції поняття «управління кадровою політикою» на підприємстві

Автор	Визначення
Андронов В.А. [3, с.14]	Управління кадровою політикою підприємства - це стратегічний процес формування, впровадження та адаптації системи правил, процедур і підходів, спрямованих на оптимальне використання людських ресурсів для досягнення цілей організації.
Гончаренко Н.Г. [19, с.122]	Управління кадровою політикою - це система управлінських рішень та дій, спрямованих на планування, розвиток, мотивацію, залучення та утримання персоналу, з метою забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.
Дробиш Л.В. [24, с.287]	Управління кадровою політикою полягає в створенні та впровадженні системи стратегічних та операційних прийомів, спрямованих на забезпечення потреб підприємства у кваліфікованих, мотивованих та задоволених працівниках.
Капінос Г.І. [33, с.54]	Центральним поняттям управління кадровою політикою є систематичне планування, організація та контроль діяльності з підбору, розвитку, оцінки та мотивації персоналу з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.
Марченко В.М. [47, с.209]	Управління кадровою політикою включає в себе розробку та впровадження стратегій, процедур та програм, спрямованих на створення сприятливого робочого середовища, розвиток талантів та забезпечення високої робочої продуктивності.
Пушкар З.М. [60, с.114]	Управління кадровою політикою - це процес управління людськими ресурсами, що передбачає визначення стратегічних напрямків діяльності, створення ефективних систем рекрутингу, навчання та розвитку персоналу, а також мотивації та утримання кадрів.
Роженко О.В. [61, с.59]	Управління кадровою політикою визначається як процес встановлення, аналізу та вдосконалення стратегічних і тактичних напрямків управління персоналом з метою досягнення конкурентної переваги підприємства.
Турчина С.Г. [67, с.20]	Управління кадровою політикою - це комплекс систематичних дій, спрямованих на забезпечення відповідності компетенцій та потреб персоналу до стратегічних завдань та цілей підприємства.
Шаповал О.А. [72, с.150]	Управління кадровою політикою - це процес створення, реалізації та оцінки системи стратегічних і тактичних прийомів, спрямованих на оптимізацію використання людських ресурсів для досягнення бізнес-цілей підприємства.
Язлюк Б.О. [74, с.196]	Управління кадровою політикою визначається як процес управління персоналом, що включає в себе формування стратегій, визначення норм та стандартів, а також розробку механізмів мотивації та оцінки працівників з метою забезпечення успішного функціонування підприємства.

Враховуючи результати аналізу представлених визначень, вважаємо, що управління кадровою політикою підприємства - це комплексна система стратегічних, тактичних та операційних дій, спрямованих на планування, розробку, впровадження та оцінку політичних, організаційних і процедурних аспектів управління людськими ресурсами. Ця система включає в себе встановлення мет і цілей управління персоналом, розробку та впровадження стратегій підбору, рекрутингу, розвитку та утримання персоналу, а також забезпечення сприятливого робочого середовища, мотивації працівників та вирішення конфліктних ситуацій.

Метою управління кадровою політикою є забезпечення ефективного використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства, зміцнення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах змінного бізнес-середовища [72, с.150].

Суб'єктами управління кадровою політикою є не лише персонал підприємства, а також органи управління, керівництво підприємства, інвестори, профспілки та самі працівники. Об'єктом управління кадровою політикою є взаємовідносини між працівниками та роботодавцями під час співпраці. Розвиток і реалізація кадрової політики дозволяє підприємству не лише вирішувати економічні завдання, але й виявляти та усувати соціальні проблеми, розвиваючи соціальну складову підприємства як складову соціально-економічної системи [67, с.18].

Інструменти управління кадровою політикою залежать від її типу, а отже на рис. 1.1 упорядковано види кадрової політики.

Пасивний тип кадрової політики характеризується відсутністю систематичного планування та стратегічного підходу до управління персоналом. На підприємстві домінує реактивна реакція на кадрові проблеми, замість їх попереднього передбачення і уникнення. Управління кадровими ресурсами обмежується виконанням базових адміністративних функцій без активних заходів щодо розвитку та мотивації персоналу.

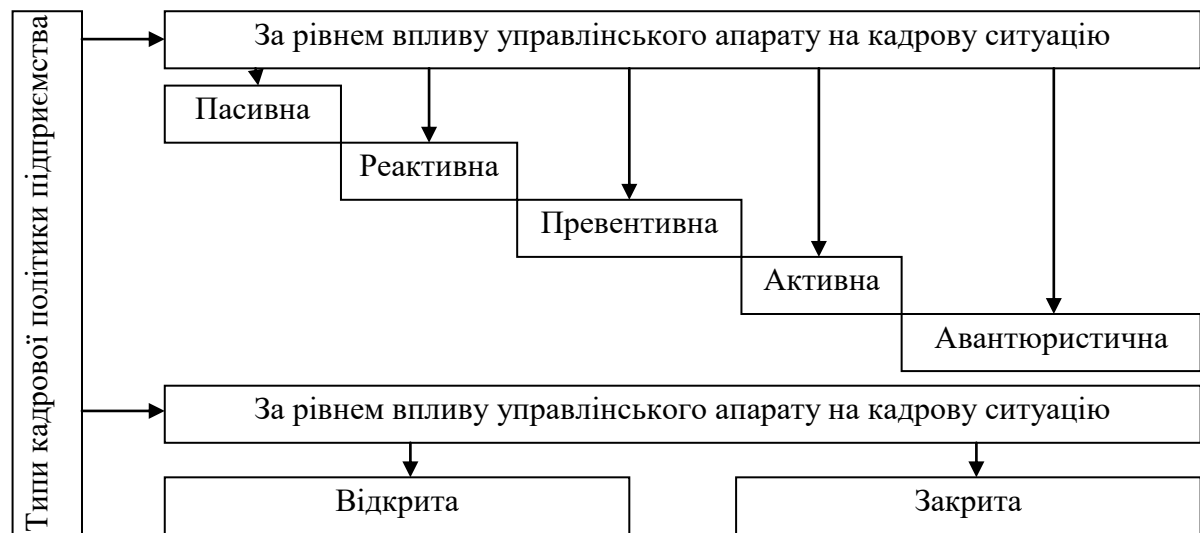


Рис. 1.1. Типи кадрової політики підприємства [48; 62; 67]

На відміну від пасивної кадрової політики, реактивний тип кадрової політики характеризується відсутністю передбачення та попереднього планування кадрових потреб підприємства. Підприємство реагує на кадрові проблеми лише в той момент, коли вони виникають, замість активного антиципування та управління ними заздалегідь. Управління персоналом обмежується вирішенням конкретних ситуацій, без розвитку довгострокових стратегій. Недоліки в управлінні кадровими ресурсами можуть призвести до стресу та невпевненості серед працівників. Відсутність систематичного планування може породжувати нестабільність та неефективність у роботі підприємства. Брак активних заходів з розвитку та мотивації персоналу може впливати на загальну продуктивність та конкурентоспроможність підприємства [66, с.5].

Превентивний тип кадрової політики передбачає активне попередження можливих кадрових проблем та викликів завдяки систематичному плануванню і стратегічному управлінню персоналом. На підприємстві акцентується увага на антиципації потреб у кадрах та розробці відповідних стратегій їхнього залучення та утримання. Превентивна кадрова політика сприяє створенню стабільного та продуктивного робочого середовища шляхом раннього виявлення потенційних проблем і їхнього вирішення. Зокрема, вона передбачає

впровадження програм навчання, тренінгів та розвитку персоналу для підвищення їхньої кваліфікації та компетентності. Превентивний підхід до управління кадровими ресурсами сприяє зниженню ризику конфліктів та підвищенню задоволеності працівників на робочому місці [36, с.85].

Активний тип кадрової політики передбачає систематичні та стратегічні дії з управління персоналом для досягнення стратегічних цілей підприємства. На підприємстві встановлюються інноваційні підходи до планування кадрових ресурсів та їхнього ефективного використання. Активна кадрова політика передбачає постійне вдосконалення системи навчання, розвитку та мотивації персоналу для підтримки їхнього професійного зростання. Підприємство активно залучає працівників до процесу прийняття стратегічних рішень та розвитку корпоративної культури. Активний тип кадрової політики сприяє створенню адаптивної та інноваційної організаційної структури, що готова до змін та викликів на ринку.

Авантюристичний тип кадрової політики характеризується відсутністю систематичного планування та ризикованими стратегіями управління персоналом на підприємстві. На цьому типі підприємства можна спостерігати постійні зміни в персональному складі та організаційній структурі без чіткого обґрунтування. Авантюристична кадрова політика може призвести до нестабільності та невизначеності серед працівників, оскільки вони постійно стикаються зі змінами у робочому оточенні. Відсутність стратегічного планування може призвести до стресу та невпевненості у майбутньому кар'єрного розвитку працівників. Негативний вплив авантюристичної кадрової політики може проявлятися у втраті довіри працівників до керівництва та зниженні загальної ефективності підприємства [26, с.263].

Можна стверджувати, що відкритий тип кадрової політики передбачає активну співпрацю між керівництвом та персоналом у процесі управління людськими ресурсами на підприємстві. На такому підприємстві створюються умови для вільного обміну ідеями, думками та відгуками між керівництвом і працівниками. Відкрита кадрова політика сприяє збереженню високого рівня

довіри та взаєморозуміння між усіма сторонами. На підприємстві з відкритою кадровою політикою активно впроваджуються механізми зворотного зв'язку та системи заохочення ініціатив працівників [8, с.219].

Закрита кадрова політика характеризується обмеженим доступом працівників до прийняття стратегічних рішень та участі у управлінні підприємством. На такому підприємстві вирішення кадрових питань здійснюється централізовано керівництвом, без врахування думок та ініціатив персоналу. Закрита кадрова політика може призводити до відчуття відчуження та невдоволення серед працівників через відсутність можливостей для самовираження та участі у прийнятті рішень. Керівництво виступає в ролі головного приймача рішень, а працівники виконують їхні вказівки без значного впливу на управління підприємством.

Цілі управління кадровою політикою на підприємстві представлено на рис. 1.2.

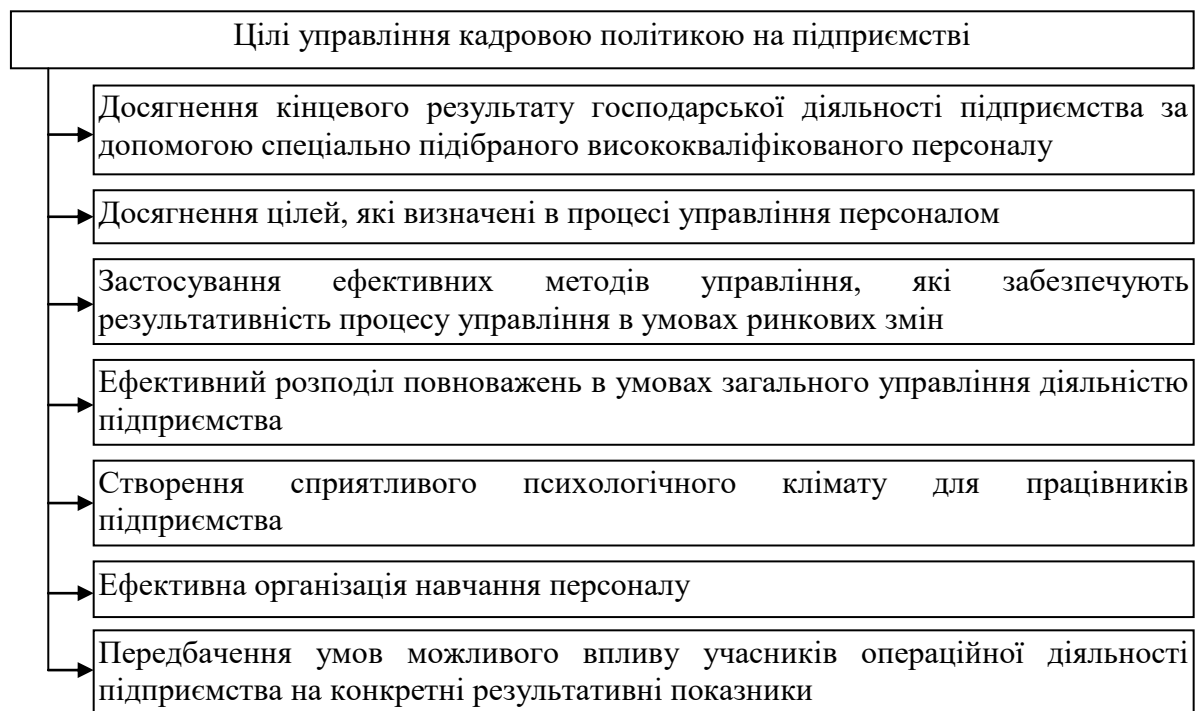


Рис. 1.2. Цілі управління кадровою політикою на підприємстві [1; 5]

Також можна виділити іншу класифікацію цілей управління кадровою політикою, яка відображає їхню множинність і різноманітність. Ця класифікація включає економічні цілі, спрямовані на досягнення

максимального ефекту від інвестицій у кадри, а також соціальні цілі, спрямовані на покращення матеріального та нематеріального становища персоналу. Крім того, до цілей управління кадровою політикою можна віднести і підвищення мотивації працівників, забезпечення їхньої адаптації до змін у робочому середовищі, а також створення сприятливої корпоративної культури. Важливою ціллю є також забезпечення гармонії в трудових відносинах, що сприяє збереженню стабільності та ефективності підприємства. Таким чином, класифікація цілей управління кадровою політикою відображає різноманітні аспекти діяльності у цій сфері та спрямована на досягнення комплексного підходу до управління персоналом [12, с.56].

Управління кадровою політикою підприємства має свій відбиток в наступних аспектах [6; 16]:

- адміністративно-правовий аспект, що охоплює розробку та впровадження правил і процедур, які регулюють взаємовідносини між працівниками та підприємством. Цей аспект також включає в себе забезпечення виконання законодавства у сфері праці та забезпечення дотримання прав працівників та обов'язків підприємства;

- психологічний, що включає в себе розуміння потреб та мотивацій працівників, їхніх індивідуальних рис та психологічних особливостей. Ефективне управління кадровою політикою враховує психологічні аспекти, сприяючи підвищенню задоволеності, мотивації та продуктивності працівників;

- соціальний, що орієнтований на створення сприятливого та справедливого робочого середовища, яке сприяє підвищенню задоволеності працівників та збереженню їхнього емоційного та психологічного благополуччя. Цей аспект також включає в себе розвиток програм та заходів, спрямованих на підтримку різноманітності, включення та гендерної рівності на робочому місці;

- виробничо-економічний, що орієнтований на забезпечення ефективного використання людських ресурсів з метою підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Цей аспект включає в себе розробку

стратегій набору, розвитку та утримання персоналу, що відповідає бізнес-потребам та бюджетним обмеженням компанії.

Основними завданнями управління кадровою політикою є [19; 32]:

- забезпечення необхідною кількістю та кваліфікацією персоналу відповідно до стратегії розвитку компанії;
- дотримання встановлених морально-етичних норм та законодавства про працю;
- раціональне та ефективне використання кадрових ресурсів;
- підтримка оптимального функціонування бізнесу;
- планування, прогнозування та контроль реалізації кадрової стратегії.

Керівництво кадровою політикою в компанії здійснюється на всіх рівнях її організаційної структури, від вищого керівництва до лінійних керівників і відділу кадрів. Важливо відзначити, що у більшості українських компаній кадрова політика націлена на короткострокову перспективу та обмежується базовими підходами до управління персоналом та використанням трудових ресурсів.

Таким чином, раціональна система управління кадровою політикою визначається як ключовий елемент успішного функціонування будь-якої компанії. Її створення базується на ретельному аналізі потреб підприємства щодо кадрових ресурсів та врахуванні стратегічних цілей. Така система визначає процедури набору, розвитку та утримання персоналу з метою оптимізації витрат і підвищення продуктивності праці. Завдяки раціональній системі управління кадровою політикою можна підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку праці та забезпечити стабільний розвиток. Вона також сприяє підтримці корпоративної культури та забезпеченню високого рівня задоволеності працівників, що впливає на їхню відданість та продуктивність. В цілому, розробка та впровадження раціональної системи управління кадровою політикою є важливим стратегічним кроком для будь-якої організації, що сприяє її стійкому та успішному функціонуванню в умовах постійних змін на ринку.

1.2. Механізм управління кадровою політикою підприємства

Ефективне управління кадровою політикою на підприємстві визнається важливим чинником для досягнення стратегічних цілей і забезпечення стабільного розвитку організації. У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно зростає, краще розуміння та ефективне використання людських ресурсів стає ключовою складовою успіху. Створення ефективного механізму управління кадровою політикою дозволяє підприємствам залучати, розвивати та утримувати кваліфікований персонал, що відповідає потребам і вимогам бізнесу. Такий механізм створює платформу для вирішення важливих завдань, таких як забезпечення високої продуктивності, зниження витрат на персонал та збільшення конкурентоспроможності [24, с.288].

Правильно сформована кадрова політика сприяє стабільності трудових відносин, що є важливим фактором для збереження талановитих працівників та зменшення текучості кадрів. Крім того, ефективне управління кадровою політикою сприяє формуванню корпоративної культури, яка підтримує цінності та цілі компанії, а також мотивує персонал до досягнення високих результатів. У кінцевому підсумку, створення ефективного механізму управління кадровою політикою на підприємстві є стратегічною необхідністю, яка сприяє досягненню стійкого конкурентного переваги та успішного функціонування в динамічному бізнес-середовищі.

Основними складовими управління кадровою політикою є організація управління та механізм управління, які впливають на кінцевий результат цієї політики на підприємстві. Для кращого розуміння та визначення цих впливових факторів була розроблена загальна система політики управління персоналом. Ця система сприяє забезпеченню збалансованого та ефективного управління кадровими ресурсами підприємства, враховуючи стратегічні цілі та потреби організації. Зокрема, вона визначає процедури та стандарти управління персоналом, розвиває стратегії набору та утримання працівників, а також впроваджує систему оцінки та моніторингу продуктивності. Така система

допомагає підприємству ефективно використовувати свої людські ресурси для досягнення своїх цілей та забезпечення стійкого розвитку [37, с.78].

Взаємозв'язок складових управління кадровою політикою підприємства представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Взаємозв'язок складових управління кадровою політикою підприємства [27; 37]

Механізм управління відображає сукупність методів та принципів, за допомогою яких здійснюється управління кадровою політикою на підприємстві. Він визначає основні функції та процеси, необхідні для ефективного використання людських ресурсів організації [43, с.115].

Механізм управління кадровою політикою підприємства - це комплексний набір стратегій, процедур, інструментів і методів, спрямованих на ефективне управління кадровими ресурсами з метою досягнення стратегічних цілей організації. Цей механізм включає в себе розробку та впровадження політик, процедур та практик у сфері набору, розвитку, утримання та відбору персоналу. Він також передбачає встановлення системи моніторингу, оцінки та аналізу кадрових показників для постійного вдосконалення кадрової стратегії

підприємства [60, с.23].

Механізм управління кадровою політикою регулює взаємовідносини між працівниками та організацією, забезпечуючи оптимальне використання людського потенціалу та досягнення високої ефективності праці. Він є важливою складовою успішного функціонування підприємства в умовах змінного бізнес-середовища та глобалізації.

Розробка та функціонування механізму управління кадровою політикою підприємства передбачає вирішення ряду ключових завдань [27; 40]:

- аналіз потреб у персоналі. Розуміння потреб компанії в кадрових ресурсах є важливим етапом. Визначення необхідних кваліфікацій та кількості працівників допомагає вирішити, які ресурси потрібно набрати, розвинути або зберегти;

- розробка кадрової стратегії. На основі аналізу потреб і стратегічних цілей підприємства розробляється кадрова стратегія, яка визначає напрямки дій у сфері управління персоналом;

- створення політик та процедур. Формулюються політики та процедури, які регулюють набір, розвиток, утримання та звільнення працівників відповідно до кадрової стратегії та вимог законодавства;

- впровадження системи оцінки працівників. Розробляються системи оцінки роботи та результативності працівників для забезпечення об'єктивності та визначення потреб у розвитку;

- забезпечення навчання та розвитку. Розробляються програми навчання та розвитку працівників з метою підтримки їхньої професійної та особистісної зрілості;

- моніторинг та аналіз ефективності. Здійснюється постійний моніторинг та аналіз результатів роботи механізму управління кадровою політикою для виявлення потреб у вдосконаленні та корекції;

- забезпечення відповідності законодавству. Механізм управління кадровою політикою повинен дотримуватися вимог законодавства у сфері праці та кадрів для забезпечення легальності та захисту прав працівників.

На рис. 1.4 було представлено загальне відображення складових елементів механізму управління кадровою політикою.

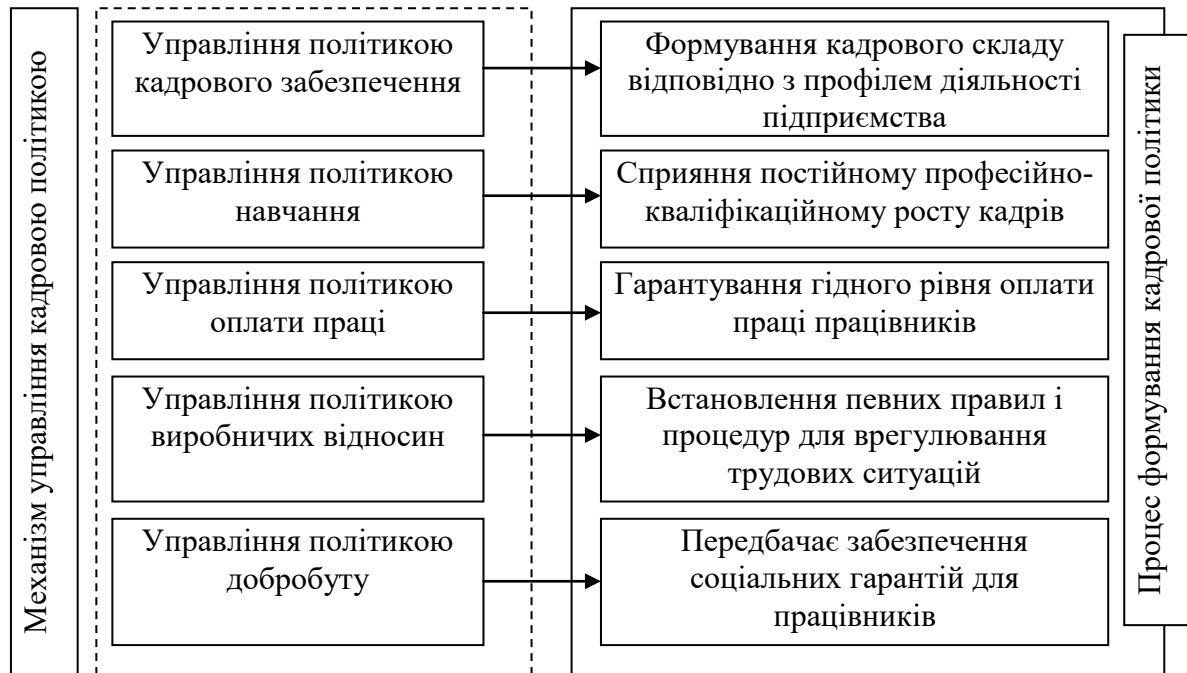


Рис. 1.4. Структурні елементи механізму управління кадровою політикою підприємства [46]

Система управління політикою кадрового забезпечення на підприємстві включає в себе комплексний набір процедур, методів та інструментів, спрямованих на ефективне використання та розвиток людських ресурсів. Однією з ключових складових цієї системи є розробка та впровадження стратегій набору та підбору персоналу, спрямованих на залучення кваліфікованих та відповідальних працівників. Крім того, система управління політикою кадрового забезпечення передбачає впровадження ефективних процедур оцінки та розвитку персоналу з метою підвищення їхньої продуктивності та професійного росту. Ще однією важливою складовою є розробка і впровадження системи мотивації та стимулювання персоналу для підтримки їхньої мотивації та збереження належного рівня відданості компанії. Крім того, система управління кадровим забезпеченням включає в себе процедури контролю за дотриманням норм та стандартів у сфері праці та відповідності законодавству. Вона сприяє створенню сприятливого та

професійного робочого середовища, що сприяє залученню та утриманню талановитих працівників на підприємстві [46, с.47].

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



Рис. 1.5. Модель управління кадровим забезпеченням підприємства [60]

Система управління політикою навчання персоналу включає в себе комплекс заходів, спрямованих на професійний розвиток та підвищення кваліфікації працівників на підприємстві. Однією з основних складових цієї системи є аналіз потреб у навчанні, що дозволяє визначити пріоритетні напрямки та обсяги навчальних програм. Крім того, система управління політикою навчання передбачає розробку та впровадження навчальних програм та курсів, які відповідають потребам та стратегічним цілям підприємства. Вона також включає в себе процес оцінки ефективності навчання з метою постійного вдосконалення навчальних програм та методів. Крім того, система управління політикою навчання передбачає створення мотиваційних програм для стимулювання працівників до активної участі в навчальних заходах. Вона сприяє підвищенню рівня компетентності та професійної майстерності персоналу, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства [65, с.104].

Система управління політикою оплати праці на підприємстві включає в себе комплекс заходів та стратегій, спрямованих на справедливе та конкурентоздатне винагородження працівників. Першим кроком в цій системі є

аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на ринкові умови оплати праці та потреби працівників. На основі цього аналізу розробляється стратегія оплати праці, яка враховує рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку праці та внутрішні фактори, такі як бюджетні обмеження та кваліфікація персоналу. Далі в системі управління визначаються та впроваджуються конкретні методи та механізми оплати праці, які відповідають стратегічним цілям підприємства та задовольняють потреби працівників. Система також передбачає постійний моніторинг та аналіз ефективності політики оплати праці з метою внесення коригувань та вдосконалення цієї стратегії. Вона сприяє залученню та утриманню кваліфікованого персоналу, забезпечуючи стабільність та конкурентні переваги підприємства на ринку праці [67, с.19].

В процесі управління політикою виробничих відносин персоналу на підприємстві включає в себе комплекс стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на підтримку гармонійних відносин між управлінням та працівниками. Ця система передбачає розробку та впровадження політики забезпечення безпеки та охорони праці, що забезпечує захист та добробут персоналу на робочому місці. Крім того, вона включає в себе створення механізмів стимулювання та мотивації працівників, що сприяють підвищенню їхньої продуктивності та задоволеності від роботи. Система управління також передбачає вироблення ефективних процедур вирішення конфліктів та проблемних ситуацій на робочому місці з метою забезпечення сприятливого та професійного робочого середовища. Вона сприяє розвитку позитивної організаційної культури, підвищенню рівня співпраці та комунікації між різними структурними підрозділами підприємства [44, с.145].

В основі розвитку управління політикою добробуту персоналу на підприємстві орієнтується на створення сприятливих умов для благополучного та задоволеного працівника. Ця система включає в себе розробку та впровадження програм та заходів, спрямованих на збереження та підвищення фізичного та психологічного здоров'я працівників. Крім того, вона передбачає

надання доступу до різноманітних соціальних пільг та послуг, таких як медичне страхування, відпустки, спортивні заходи тощо. Система управління політикою добробуту персоналу також включає в себе проведення анкетування та опитування серед працівників для виявлення їхніх потреб та пріоритетів у цій сфері. Вона сприяє підвищенню мотивації та залученості працівників, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності на робочому місці.

Принципи раціонального управління кадровою політикою на підприємстві включають ті, що представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Принципи раціонального управління кадровою політикою на підприємстві [12]

Принцип	Характеристика
1. Принцип стратегічності	Управління кадровими ресурсами повинно бути вирішальним для досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи відповідність кадрових потреб бізнес-плануванню та розвитку компанії.
2. Принцип системності	Управління персоналом повинно бути інтегровано у всі аспекти діяльності підприємства, охоплюючи планування, набір, навчання, розвиток, мотивацію та утримання працівників.
3. Принцип гнучкості	Кадрова політика повинна бути гнучкою та адаптивною до змін в економічних, технологічних та соціокультурних умовах, щоб ефективно реагувати на нові виклики та можливості.
4. Принцип ефективності	Управління кадровими ресурсами має спрямовуватися на досягнення максимальної продуктивності та результативності працівників, оптимізуючи їхні зусилля та внесок у досягнення цілей підприємства.
5. Принцип розвитку	Управління кадровими ресурсами повинно сприяти постійному професійному розвитку та зростанню компетентності працівників, що є важливим фактором для успішності підприємства.
6. Принцип справедливості	Управління кадровими ресурсами повинно ґрунтуватися на принципах справедливості та рівності, забезпечуючи всім працівникам рівні умови, оплату праці та можливості для кар'єрного росту.
7. Принцип комунікації та співпраці	Управління кадровими ресурсами має підтримувати відкриту та ефективну комунікацію між керівництвом та працівниками, а також сприяти співпраці між різними підрозділами та рівнями управління для досягнення спільних цілей.

Механізм управління кадровою політикою на підприємстві може здійснюватися за допомогою різноманітних методичних інструментів, серед яких необхідно виділити наступні [1; 40]:

1. Рекрутинг та відбір. Застосування ефективних методів рекрутингу та відбору, таких як оголошення вакансій, інтерв'ю, оцінка професійних навичок та особистісних якостей, щоб забезпечити підбір кваліфікованих та відповідних кандидатів.

2. Навчання та розвиток. Розвиток програм навчання та тренінгів для підвищення кваліфікації працівників, забезпечення їхньої адаптації до нових технологій та методів роботи.

3. Мотивація та стимулювання. Використання різноманітних систем мотивації, таких як фінансові стимули, системи преміювання, розвиток кар'єрних перспектив та інші нематеріальні заохочення.

4. Оцінка та розвиток професійних навичок. Впровадження системи оцінки та розвитку професійних навичок працівників для ідентифікації їхніх сильних та слабких сторін, а також для планування їхнього подальшого розвитку.

5. Управління відносинами з працівниками. Побудова відкритої та довірчої взаємодії з працівниками, вирішення конфліктних ситуацій та забезпечення сприятливого робочого середовища.

6. Адаптація та збереження персоналу. Розробка програм адаптації нових працівників та стратегій збереження ключових талантів на підприємстві.

7. Моніторинг та аналіз даних. Застосування інформаційних систем для моніторингу та аналізу даних про персонал, з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, розвиток механізму управління кадровою політикою на підприємстві вкрай доцільний з кількох причин. Ефективне управління кадровими ресурсами сприяє підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Крім того, це дозволяє підприємству забезпечувати належний розвиток свого персоналу, залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців. Розробка ефективної кадрової політики сприяє створенню сприятливого робочого середовища, що сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників.

1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства

Управління кадровими ресурсами на сьогоднішній день є ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства, оскільки людський капітал визнається важливішим активом для досягнення стратегічних цілей. Підприємствам необхідно постійно оцінювати ефективність своєї кадрової політики, оскільки це дозволяє визначити її відповідність стратегічним цілям та завданням компанії. Постійне оцінювання дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони управління кадрами та вчасно коригувати стратегії та методи роботи. Такий підхід допомагає підприємствам уникнути негативних наслідків невдалих управлінських рішень та забезпечує стабільність та ефективність їхньої діяльності [22, с.115].

Постійне оцінювання ефективності управління кадровою політикою дозволяє ідентифікувати та впроваджувати найкращі практики у галузі управління персоналом. Крім того, це допомагає підприємствам вести конкурентну боротьбу на ринку праці, забезпечуючи привабливі умови для праці та розвитку свого персоналу. Такий підхід є ключовим для забезпечення сталого розвитку та успішності підприємства в умовах постійних змін і викликів ринкового середовища.

Оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства - це систематичний процес, спрямований на визначення результативності стратегій, методів та інструментів, застосованих у сфері управління персоналом. Це важлива складова управлінського процесу, яка дозволяє з'ясувати, наскільки ефективно використовуються людські ресурси для досягнення стратегічних цілей організації [19, с.123].

Оцінювання ефективності управління кадровою політикою передбачає аналіз ключових показників, таких як текучість кадрів, рівень задоволеності працівників, продуктивність праці, витрати на найм та утримання персоналу. Цей процес спрямований на виявлення успішних практик, виявлення недоліків

та розробку стратегій подальшого удосконалення кадрової політики. Оцінка ефективності управління кадрами допомагає підприємству забезпечити оптимальне використання своїх ресурсів та підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Крім того, вона сприяє підвищенню внутрішньої ефективності, відновленню довіри працівників до управління та збільшенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Мета оцінювання ефективності управління кадровою політикою полягає в тому, щоб [5; 16]:

- визначити відповідність стратегічним цілям. Оцінка дозволяє переконатися, що кадрова політика підприємства спрямована на досягнення стратегічних метою і завдань компанії;

- виявити сильні та слабкі сторони. Шляхом аналізу даних можна виявити ефективні аспекти управління персоналом, а також проблемні ситуації та недоліки;

- розробити стратегії удосконалення. Результати оцінювання надають можливість розробити та впровадити стратегії подальшого удосконалення кадрової політики, спрямовані на покращення ефективності управління персоналом;

- забезпечити сталість та стійкість діяльності. Оцінка допомагає виявити ризики та проблеми, що можуть впливати на стабільність та успішність діяльності підприємства, та прийняти вчасні заходи для їх усунення;

- підвищити конкурентоспроможність. Завдяки оцінці ефективності кадрової політики підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність на ринку праці, забезпечивши привабливі умови праці та розвитку для працівників.

Оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства відбувається з урахування трьох її аспектів прояву: економічний, соціальний та організаційний [3; 12]:

1. Економічна ефективність кадрової політики визначається її спроможністю максимізувати віддачу від інвестицій у персонал та

оптимізувати витрати на управління кадрами. Суть економічної ефективності полягає в досягненні оптимального співвідношення між витратами на управління персоналом та досягненням стратегічних цілей організації. Ефективна кадрова політика призводить до збільшення продуктивності праці, зниження текучості кадрів, підвищення якості робочої сили та стимулювання інноваційної діяльності. Вона також спрямована на раціоналізацію процесів найму, навчання та розвитку персоналу, що дозволяє зменшити витрати на утримання кадрів та підвищити їхню ефективність. Економічно ефективна кадрова політика також враховує фактори, що впливають на фінансові результати підприємства, такі як збільшення прибутковості, зниження витрат та оптимізація ресурсів [19, с.124].

2. Соціальна ефективність кадрової політики полягає в її спроможності забезпечити соціальне благополуччя та задоволеність працівників, підвищити якість життя та сприяти гармонійним взаєминам на робочому місці. Суть соціальної ефективності полягає в створенні умов для розвитку та самореалізації працівників, забезпеченні їхнього внутрішнього задоволення та впевненості у власних можливостях. Ефективна кадрова політика сприяє побудові позитивного організаційного клімату, де працівники відчуються цінними та важливими членами команди, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та відданості компанії. Така політика також сприяє створенню рівних можливостей та боротьбі з дискримінацією на робочому місці, що забезпечує рівні умови для всіх працівників. Вона сприяє розвитку корпоративної відповідальності, підвищенню репутації компанії серед співробітників та громадськості та сприяє побудові стійких та довгострокових відносин між працівниками та компанією.

3. Організаційна ефективність кадрової політики визначається її спроможністю забезпечити оптимальне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей та завдань організації. Суть організаційної ефективності полягає в здатності кадрової політики підприємства відповідати потребам та вимогам бізнесу, забезпечуючи оптимальну кількість, якість та

склад персоналу. Ефективна кадрова політика сприяє побудові ефективної організаційної структури та розподілу обов'язків і функцій між працівниками для досягнення спільних цілей. Вона сприяє створенню системи мотивації та стимулювання працівників, яка спрямована на підвищення їхньої продуктивності та відданості бізнесу. Організаційна ефективність кадрової політики також включає в себе встановлення ефективних систем навчання та розвитку персоналу, що сприяє підвищенню кваліфікації та компетентності працівників для виконання їхніх обов'язків. Крім того, вона враховує внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність організації, і реагує на зміни в бізнес-середовищі для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства [22, с.115].

Найважливіші параметри та завдання для оцінки кадрової політики та ефективності управління нею представлені нижче (рис. 1.6).

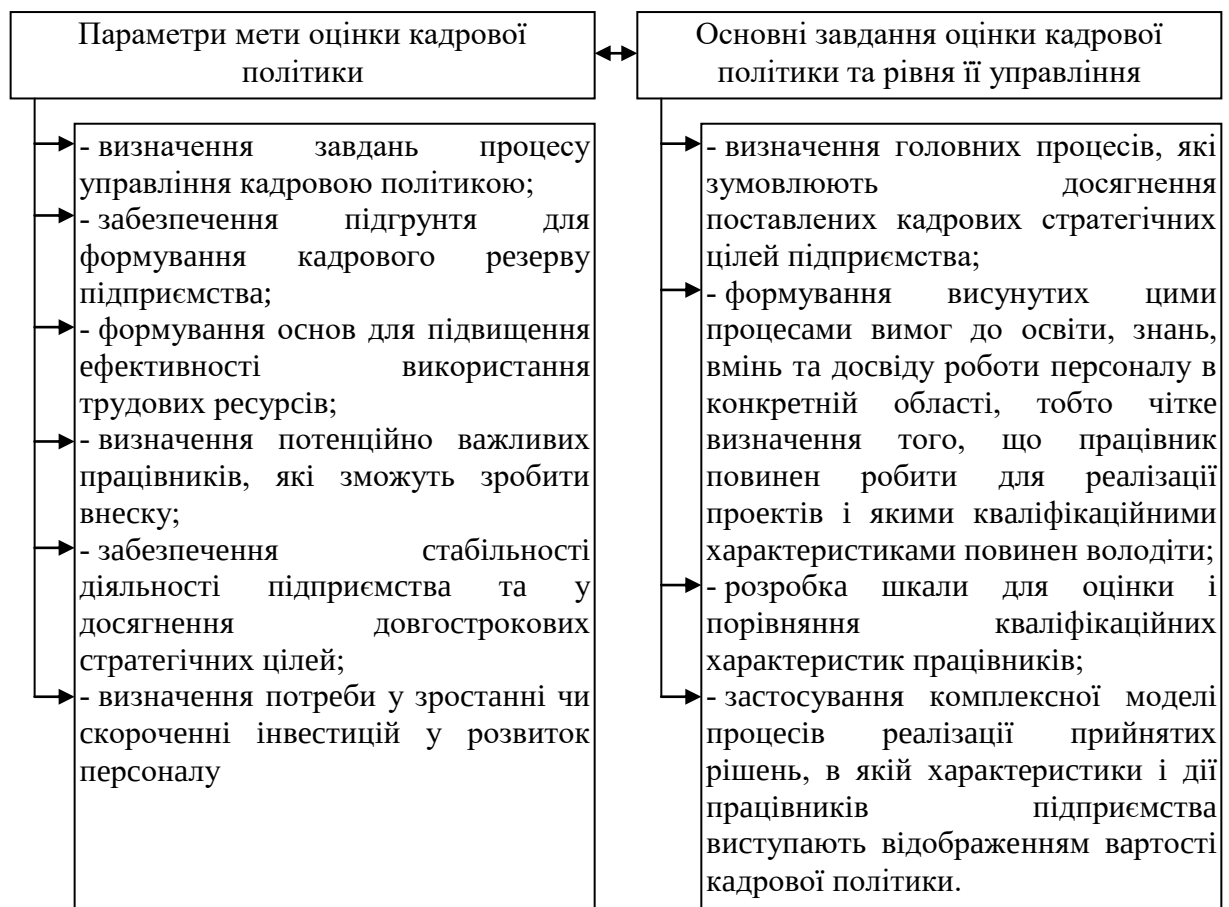


Рис. 1.6. Параметри мети і завдань оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства [33]

З урахуванням представлених даних можливо створити концептуальну модель оцінювання системи управління кадровою політикою підприємства (рис. 1.7).

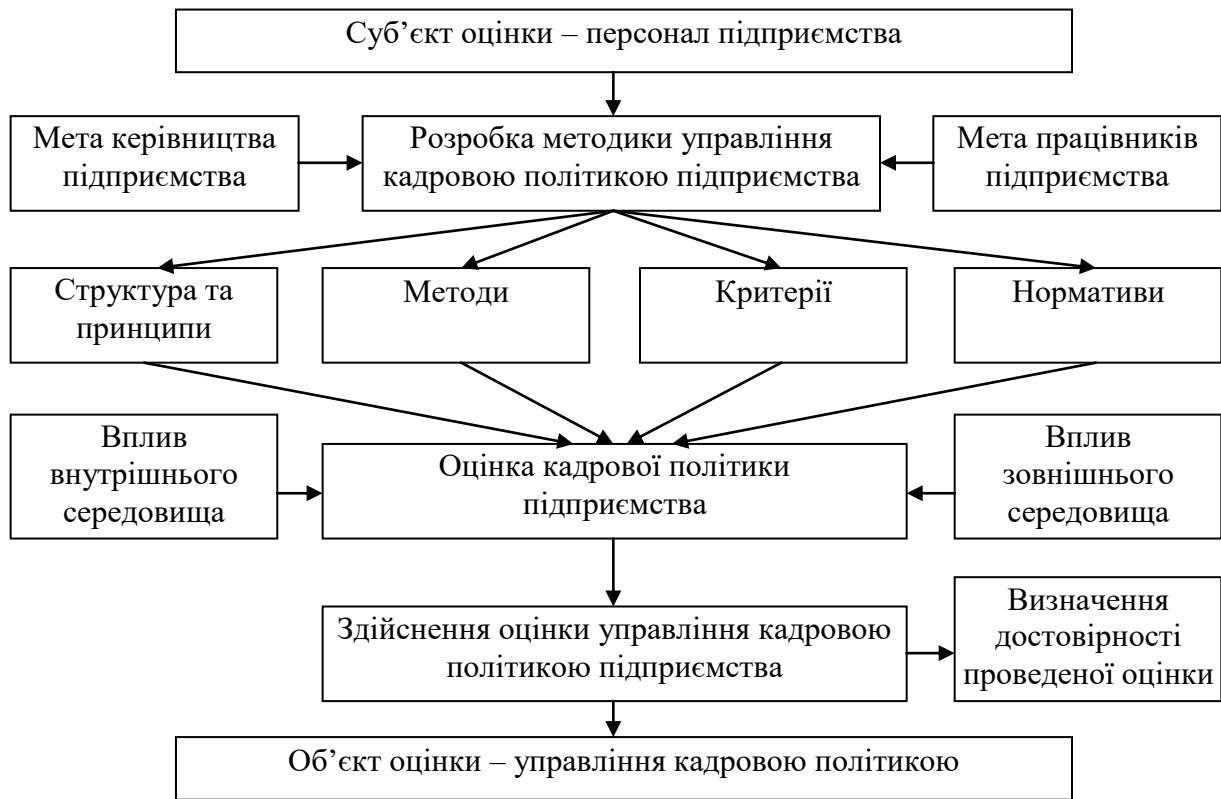


Рис. 1.7. Модель здійснення оцінки управління кадровою політикою підприємства [19]

Як показує рис. 1.7, об'єктами оцінки стають працівники підприємства, які виявляють свою майстерність у виробництві, впровадженні нових технологій, а також у процесах перепідготовки та інших аспектах. Методика оцінювання ефективності управління кадровою політикою включає в себе принципи, критерії, показники та нормативи, що виступають індивідуальними елементами для кожного підприємства. Вона спрямована на оцінку результативності заходів, вжитих у сфері управління персоналом, з метою визначення їхньої ефективності та коригування стратегій.

Ця методика дозволяє об'єктивно визначити внесок кожного працівника у досягнення стратегічних цілей підприємства та виявити потреби у подальшому розвитку персоналу. Крім того, вона сприяє вдосконаленню процесів

управління кадрами та підвищенню загальної продуктивності працівників. Такий підхід допомагає підприємствам ефективно використовувати свої людські ресурси та досягати конкурентних переваг на ринку [19, с.122].

В основі методичних підходів щодо оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства покладено наступні аспекти (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи оцінювання ефективності управління кадровою політикою
підприємства [24]

Методичний підхід	Характеристика
1. Аналіз ключових показників продуктивності працівників	Цей метод включає в себе оцінку таких показників, як відсоток виконаних завдань, кількість вироблених продуктів або послуг, швидкість виконання завдань тощо. Порівняння цих показників зі стратегічними цілями підприємства дозволяє оцінити ефективність управління кадрами.
2. Оцінка задоволеності працівників	Цей метод включає проведення анкетування або опитування серед працівників для визначення їхнього рівня задоволеності роботою, рівня мотивації, сприйняття організаційної культури та інших аспектів, які впливають на їхню ефективність.
3. Оцінка кадрового резерву та потенціалу	Цей метод полягає в ідентифікації та оцінці потенційних лідерів та високопродуктивних працівників, які можуть стати ключовими фігурами у майбутньому розвитку компанії.
4. Оцінка рівня збереженості кадрів	Цей метод оцінює відтік працівників з організації та визначає причини, що спонукають їх до залишення. Відмірювання рівня текучості кадрів допомагає оцінити ефективність стратегій збереження та розвитку персоналу.
5. Порівняльний аналіз із конкурентами	Цей метод включає в себе порівняння результатів управління кадрами вашої компанії з результатами аналогічних організацій у вашій галузі. Це допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони управління кадрами та впроваджувати вдосконалення відповідно.

Система оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства повинна мати відповідне інструментальне забезпечення. Інструменти оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства представляють собою різноманітні методи та засоби, що використовуються для визначення успішності стратегій та дій у сфері управління персоналом. Ці інструменти включають у себе системи збору та аналізу даних, які допомагають керівництву зробити об'єктивні висновки щодо роботи кадрових підрозділів та ефективності їхніх заходів. Вони можуть варіюватися від стандартних анкет та опитувальників до складних систем

балансованої оцінки, що охоплюють різні аспекти діяльності підприємства. Ці інструменти допомагають керівництву виявляти та аналізувати ключові показники, такі як текучість кадрів, рівень задоволеності працівників, результативність навчання та розвитку персоналу тощо. Вони є необхідною складовою у формуванні стратегій управління персоналом та підтримки досягнення стратегічних цілей підприємства [36, с.87].

Серед сучасних інструментів оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства можна виділити наступні [40; 48]:

1. Балансова відомість людських ресурсів (HR Scorecard). Цей інструмент включає в себе систему ключових показників ефективності управління кадровим потенціалом підприємства, таких як рівень текучості, задоволеність працівників, витрати на найм та збереження кадрів тощо.

2. Методика 360-градусного оцінювання. Цей інструмент дозволяє отримати повне уявлення про ефективність управління кадрами, залучаючи в оцінку не лише керівників, але й підлеглих, колег та інших зацікавлених сторін.

3. Системи балансованої оцінки (Balanced Scorecard). Вони дозволяють зважено оцінити різні аспекти діяльності підприємства, включаючи його кадровий потенціал, та визначити, наскільки вони відповідають стратегічним цілям.

4. Методика оцінки результатів праці (Performance Appraisal). Цей інструмент використовується для оцінки роботи окремих працівників, визначення їхніх сильних та слабких сторін, а також виявлення потреб у подальшому розвитку та підтримці.

5. Аналіз відгуків клієнтів та партнерів. Отримання відгуків зовнішніх зацікавлених сторін дозволяє оцінити, наскільки ефективно кадрова політика підприємства впливає на якість продуктів та послуг, репутацію та інші аспекти діяльності.

За результатами проведеного дослідження можна представити методику оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства в розрізі економічної, соціальної та організаційної складових (рис. 1.8).

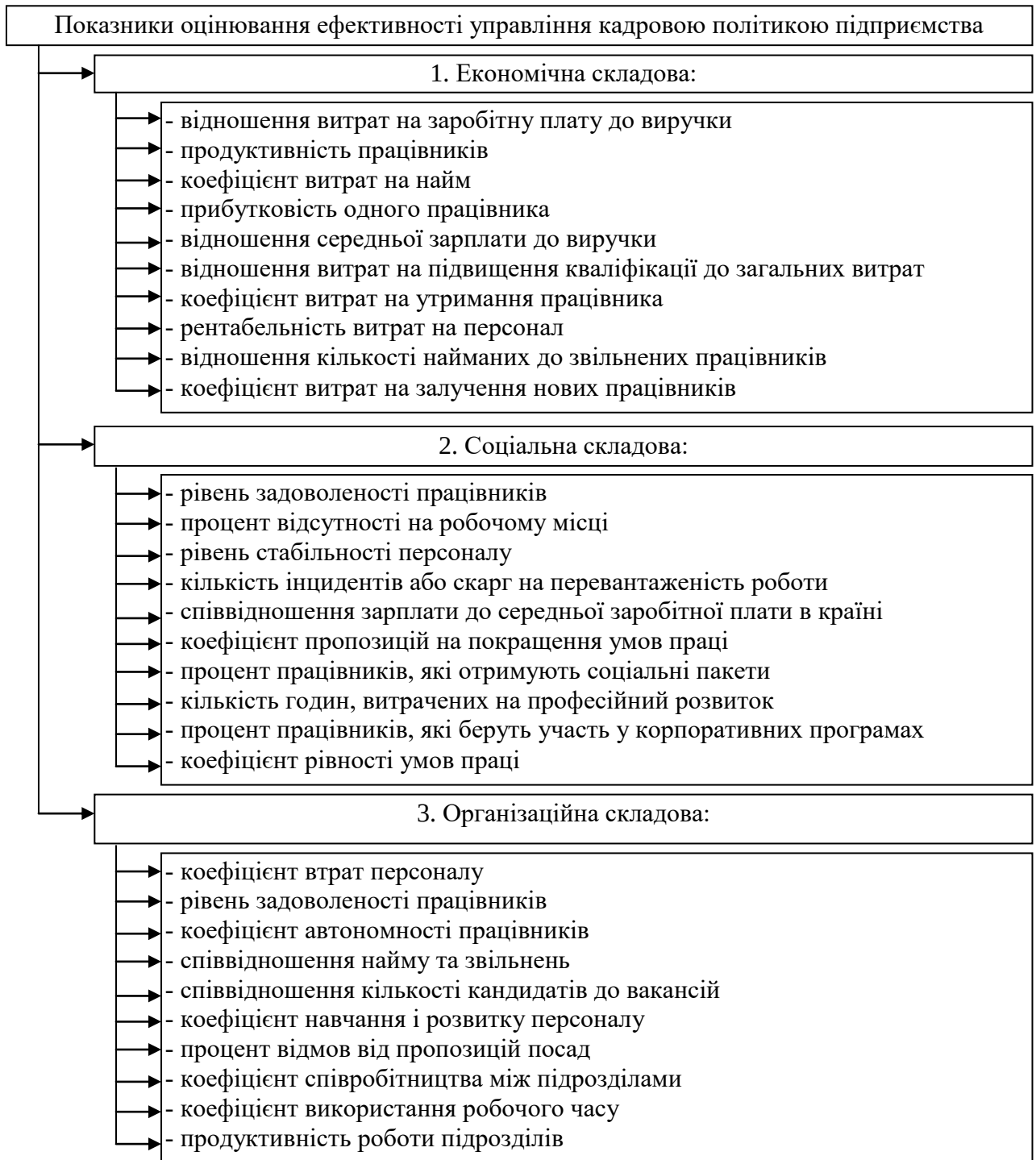


Рис. 1.8. Показники оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства в розрізі економічної, соціальної та організаційної складових [60; 68]

Таким чином, комплексна оцінка ефективності управління кадровою політикою підприємства є невід'ємною складовою успішного функціонування організації. Вона дозволяє з'ясувати, наскільки ефективно використовуються

людські ресурси та як це впливає на загальний результат компанії. Комплексне оцінювання дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони в управлінні кадровою політикою, що сприяє покращенню стратегій та методів управління персоналом. Врахування різних аспектів, таких як економічна, соціальна, організаційна ефективність, дозволяє отримати повну картину ситуації та розробити адекватні корекційні заходи. Комплексна оцінка стимулює підприємство до постійного удосконалення своєї кадрової політики та підвищення якості управління персоналом.

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

Нормативно-правове забезпечення у сфері управління кадровою політикою на підприємстві відіграє критичну роль у забезпеченні прав та обов'язків як роботодавців, так і працівників. Введення чітких та адаптивних нормативних актів стає невід'ємною частиною діяльності будь-якої компанії, оскільки це формує рамки для взаємовідносин між сторонами праці. Нормативно-правове забезпечення визначає правила залучення, оплати, підвищення кваліфікації та інших аспектів управління персоналом, що є критичними для забезпечення справедливості та стабільності на робочому місці [70, с.106].

Регулюючи відносини між роботодавцями та працівниками, нормативно-правові акти сприяють уникненню конфліктів і спорів, а також забезпечують справедливий та ефективний управлінський процес. Нормативно-правове забезпечення також визначає відповідальність за порушення законодавства у сфері праці, що є важливим для забезпечення дотримання прав та інтересів усіх сторін. Таким чином, вступлення на підприємстві нормативно-правового забезпечення в управління кадровою політикою є необхідною передумовою для створення справедливих, стабільних та продуктивних умов праці.

Стаття 43 Конституції України гарантує кожному громадянину право на працю, що включає можливість отримувати достатній дохід для життя через

працю, яку він обирає або на яку добровільно згоджується. Крім цього, Конституція гарантує право на безпечні та здорові умови праці та на отримання не менше мінімальної заробітної плати, встановленої законом [41].

Стаття 44 Конституції України надає всім працівникам право на страйк для захисту своїх економічних і соціальних інтересів. Умови та порядок проведення страйку визначаються відповідним законодавством з урахуванням національної безпеки, охорони здоров'я та прав і свобод інших осіб. Крім того, ця стаття законодавчо конкретизує право на відмову від участі чи участь у страйку, а також заборону проведення страйків лише на підставі відповідного закону [41].

Стаття 45 Конституції України забезпечує кожному працівникові та громадянину право на відпочинок, особливо важливе в промисловій сфері. Це право забезпечується через надання щотижневих вихідних, оплачувану річну відпустку, можливість часткового безробіття для певних професій та скорочення тривалості робочого часу в нічний період. Додатково, законодавством встановлюються максимальна тривалість робочого дня, мінімальна довжина відпочинку та оплачувана річна відпустка, святкові та вихідні дні, а також інші умови, які гарантують це право [41].

Кодекс законів про працю України є основним джерелом трудового права та державного регулювання трудових відносин у будь-якій галузі. У ньому визначаються основні аспекти трудових відносин, процедури укладення колективних та індивідуальних трудових угод, гарантії зайнятості для звільнених працівників, режим роботи та відпочинку, умови оплати праці, трудова дисципліна та інші аспекти, що стосуються трудових прав та обов'язків. Головне завдання цього законодавчого акта полягає в забезпеченні соціальних гарантій для всіх працівників [38].

Крім того, державне регулювання кадрової політики відображено у Законі України «Про зайнятість населення», де надається визначення поняття «державне регулювання зайнятості населення». Це означає навчання та впровадження державної політики у сфері зайнятості населення. Політика у сфері зайнятості спрямована на створення умов для забезпечення повноцінного

та продуктивного працевлаштування за вільним вибором і соціального захисту у разі безробіття [54].

Статтею 5 Закону України «Про зайнятість населення» закріплено, що в сфері зайнятості держава гарантує наступні права [54]:

1. Вільний вибір професії (зміни), а також вільний вибір місця роботи та виду діяльності.
2. Отримання оплати праці (заробітної плати) відповідно до чинного законодавства.
3. Професійна орієнтація з метою самовизначення та професійної підготовки з урахуванням кваліфікації та потреб ринку праці.
4. Безоплатна допомога у працевлаштуванні, вибір роботи відповідної кваліфікації та отримання інформації про ситуацію на ринку праці.
5. Соціальний захист працівників у разі безробіття.
6. Захист від усіх форм дискримінації при працевлаштуванні та у випадках неправомірної відмови у прийнятті на роботу або незаконного звільнення.
7. Додаткова підтримка працевлаштування окремих категорій громадян.

Закон України «Про колективні договори і угоди» спрямований на встановлення правових основ для розроблення, укладення та виконання колективних договорів і угод, спрямованих на регулювання трудових відносин та соціально-правових інтересів економічних агентів - робітників і власників [55].

Закон України «Про охорону праці» гарантує кожному працівнику належні, безпечні та здорові умови праці, запобігає нещасним випадкам і професійним захворюванням [57].

Закон України «Про відпустки» встановлює державні гарантії щодо умов, тривалості та порядку надання відпусток працівникам з метою відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, виховання дітей, задоволення власних життєвих потреб та розвитку [53].

Закон України «Про оплату праці» забезпечує всіх категорій громадян, які перебувають у трудових відносинах, економічними, правовими та

організаційними засадами оплати праці та регулює цей процес у сфері виробництва. Його мета - реалізація відтворювальної та захисної функцій заробітної плати. Згідно зі статтею 2 цього закону, посадовий оклад включає основну та додаткову заробітну плату, а також інші заохочувальні та компенсаційні виплати [56].

Основна заробітна плата виплачується працівникові за виконану роботу відповідно до чинних норм праці і може бути встановлена у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок працівників, а також посадових окладів працівників.

Додаткова оплата виплачується за роботу понад діючі норми, за професійні результати та винахідливість, а також за особливі умови праці, такі як доплати, надбавки, інші гарантійні та компенсаційні виплати, а також премії, пов'язані з виконанням окремих завдань і функцій.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати охоплюють відповідні виплати за успішні результати роботи протягом року, виплати за окремими дотаціями, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати компенсаційного характеру та інші матеріальні виплати.

Отже, важливо відзначити, що протягом періоду незалежності в Україні було досягнуто значних успіхів у сфері державного регулювання кадрової політики, зокрема шляхом створення обширного нормативно-правового середовища. Однак сучасна економічна криза та непокрощене матеріальне становище більшості громадян перешкоджають прогресуванню цієї галузі та уповільнюють процес комплексного реформування. Важливо відзначити, що формування нормативно-правового поля у сфері кадрової політики є недостатньо завершеним і потребує подальшого вдосконалення та розвитку.

Інформаційне забезпечення у сфері управління кадровою політикою на підприємстві є ключовим аспектом, що визначає ефективність та успішність діяльності організації. Сучасний бізнесовий ландшафт вимагає від підприємств оперативної та точної інформації про кадрові процеси для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інформаційне забезпечення управління

кадровим потенціалом дозволяє підприємствам враховувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на кадрову стратегію, а також реагувати на зміни на ринку праці та внутрішні виклики. Правильно організована система інформаційного забезпечення дозволяє вдосконалювати процеси найму, навчання, розвитку та утримання персоналу, забезпечуючи гнучкість та конкурентоспроможність підприємства [43, с.115].

Інформаційне забезпечення відносин у сфері управління кадровою політикою на підприємстві охоплює систему збору, обробки, зберігання та передачі даних про персонал і кадрові процеси. Це включає в себе збір і аналіз даних про кількість та якість працівників, їхні навички та кваліфікацію, а також інформацію про вакансії, навчання, кар'єрний розвиток та оплату праці. Інформаційне забезпечення дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо управління персоналом, враховуючи поточні потреби підприємства та стратегічні цілі розвитку.

Така система допомагає оптимізувати кадрові процеси, забезпечуючи ефективне використання людських ресурсів і підвищуючи конкурентоспроможність підприємства на ринку праці. Відповідно до сучасних вимог, інформаційне забезпечення також включає в себе використання цифрових технологій, програмного забезпечення та онлайн-ресурсів для автоматизації та оптимізації управлінських процесів.

Інформаційне забезпечення системи управління кадровою політикою на підприємстві має на меті забезпечення доступності, точності та актуальності інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Основні завдання інформаційного забезпечення в цій сфері включають [27; 64]:

1. Збір та аналіз даних про персонал. Інформаційна система повинна забезпечувати збір та аналіз даних про кількість працівників, їхні навички, кваліфікацію, досвід роботи та інші параметри, що дозволяють оцінити потенціал та ефективність персоналу.

2. Моніторинг кадрових процесів. Інформаційна система повинна вести моніторинг ключових кадрових процесів, таких як набір персоналу, планування

кар'єрного росту, навчання та розвиток, оцінка роботи та управління відставками.

3. Забезпечення внутрішньої та зовнішньої комунікації. Інформаційна система повинна сприяти ефективній комунікації між керівництвом та персоналом, а також забезпечувати взаємодію з зовнішніми стейкхолдерами, такими як партнери, клієнти та регулюючі органи.

4. Забезпечення дотримання законодавства. Інформаційна система повинна відповідати всім вимогам законодавства у сфері праці та кадрового управління, забезпечуючи правову відповідність усіх кадрових процедур та практик.

5. Підтримка стратегічного управління персоналом. Інформаційна система повинна надавати дані для стратегічного планування управління персоналом, сприяючи розробці та впровадженню ефективних стратегій набору, розвитку та утримання персоналу.

Загалом, інформаційне забезпечення відносин у сфері управління кадровою політикою на підприємстві спрямоване на оптимізацію управлінських процесів, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства [68, с.115].

Інформаційні системи управління кадровою політикою на підприємстві є комплексними програмними засобами, спеціально розробленими для автоматизації та оптимізації всіх аспектів кадрового управління. Вони включають в себе різноманітні функції і модулі, які сприяють збору, обробці, зберіганню та аналізу даних про персонал, а також управлінню кадровими процесами.

Основними складовими інформаційних систем управління кадровою політикою є [9; 20]:

1. Модуль кадрових даних. Забезпечує зберігання і обробку основних персональних даних працівників, включаючи контактну інформацію, кваліфікацію, досвід роботи, навчання та інші важливі параметри.

2. Модуль управління навчанням. Допомогає в плануванні, організації та відстеженні навчальних заходів для персоналу, а також в оцінці їхньої

ефективності та впровадженні програм навчання.

3. Модуль управління кар'єрним розвитком. Дозволяє працівникам та керівникам планувати кар'єрний розвиток, встановлювати цілі та об'єктиви, а також відстежувати процес їх досягнення.

4. Модуль управління відшкодування. Забезпечує автоматизоване управління оплатою праці, включаючи розрахунок зарплати, виплати за допомогою електронних систем, аналіз витрат на працю тощо.

5. Модуль аналітики та звітності. Надає можливість аналізувати дані про персонал, створювати звіти та аналітичні звіти для прийняття управлінських рішень та моніторингу ефективності кадрових процесів.

Інформаційні системи управління кадровою політикою допомагають підприємствам ефективно управляти персоналом, зменшуючи час та зусилля, потрібні для виконання кадрових завдань, та сприяють підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності організації [31, с.176].

Таким чином, необхідність удосконалення системи інформаційного забезпечення управління кадровою політикою визначається різноманітністю та динамікою кадрових процесів у сучасному бізнес-середовищі. Зростання конкуренції на ринку праці, постійні зміни у вимогах до персоналу та технологій вимагають швидкого та ефективного реагування. Удосконалення системи інформаційного забезпечення дозволить підприємствам збільшити ефективність управління персоналом, знизити ризики та витрати, а також підвищити загальну продуктивність праці. Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволить забезпечити більш точний аналіз кадрових даних, покращити комунікацію між підрозділами та залучити персонал до активної участі у кадрових процесах. Це дозволить підприємствам забезпечити конкурентні переваги та зберегти лідерські позиції в своїй галузі.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління кадровою політикою підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що управління кадровою політикою підприємства - це комплексна система стратегічних, тактичних та операційних дій, спрямованих на планування, розробку, впровадження та оцінку політичних, організаційних і процедурних аспектів управління людськими ресурсами. Ця система включає в себе встановлення мет і цілей управління персоналом, розробку та впровадження стратегій підбору, рекрутингу, розвитку та утримання персоналу, а також забезпечення сприятливого робочого середовища, мотивації працівників та вирішення конфліктних ситуацій.

2. Встановлено, що раціональна система управління кадровою політикою визначається як ключовий елемент успішного функціонування будь-якої компанії. Її створення базується на ретельному аналізі потреб підприємства щодо кадрових ресурсів та врахуванні стратегічних цілей. Така система визначає процедури набору, розвитку та утримання персоналу з метою оптимізації витрат і підвищення продуктивності праці. Завдяки раціональній системі управління кадровою політикою можна підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку праці та забезпечити стабільний розвиток.

3. Узагальнено, що механізм управління кадровою політикою підприємства - це комплексний набір стратегій, процедур, інструментів і методів, спрямованих на ефективне управління кадровими ресурсами з метою досягнення стратегічних цілей організації. Цей механізм включає в себе розробку та впровадження політик, процедур та практик у сфері набору, розвитку, утримання та відбору персоналу. Він також передбачає встановлення системи моніторингу, оцінки та аналізу кадрових показників для постійного вдосконалення кадрової стратегії підприємства.

4. Обґрунтовано, що розвиток механізму управління кадровою політикою

на підприємстві вкрай доцільний з кількох причин. Ефективне управління кадровими ресурсами сприяє підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Крім того, це дозволяє підприємству забезпечувати належний розвиток свого персоналу, залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців. Розробка ефективної кадрової політики сприяє створенню сприятливого робочого середовища, що сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників.

5. Визначено, що комплексна оцінка ефективності управління кадровою політикою підприємства є невід'ємною складовою успішного функціонування організації. Вона дозволяє з'ясувати, наскільки ефективно використовуються людські ресурси та як це впливає на загальний результат компанії. Комплексне оцінювання дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони в управлінні кадровою політикою, що сприяє покращенню стратегій та методів управління персоналом. Врахування різних аспектів, таких як економічна, соціальна, організаційна ефективність, дозволяє отримати повну картину ситуації та розробити адекватні корекційні заходи. Комплексна оцінка стимулює підприємство до постійного удосконалення своєї кадрової політики та підвищення якості управління персоналом.

6. Доведено, що нормативно-правове забезпечення у сфері управління кадровою політикою на підприємстві відіграє критичну роль у забезпеченні прав та обов'язків як роботодавців, так і працівників. Водночас, інформаційне забезпечення системи управління кадровою політикою на підприємстві має на меті забезпечення доступності, точності та актуальності інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Удосконалення системи інформаційного забезпечення дозволить підприємствам збільшити ефективність управління персоналом, знизити ризики та витрати, а також підвищити загальну продуктивність праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ОСББ «КОСМОС-1971»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом дослідження системи управління кадровою політикою обрано неприбуткову організацію, а саме об'єднання співвласників багатоквартирного будинку «КОСМОС-1971» (скорочено - ОСББ «КОСМОС-1971»).

Організаційно-правова характеристика суб'єкта господарювання ОСББ «КОСМОС-1971» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика суб'єкта господарювання ОСББ «КОСМОС-1971»

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ОБ'ЄДНАННЯ СПІВВЛАСНИКІВ БАГАТОКВАРТИРНОГО БУДИНКУ КОСМОС-1971
Скорочена назва	ОСББ «КОСМОС-1971»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	20404722
Дата реєстрації	12.09.1991 р.
Уповноважені особи	Козарик Анатолій Григорович
Розмір статутного капіталу	0,00 грн.
Організаційно-правова форма	Об'єднання співвласників багатоквартирного будинку
Форма власності	Недержавна
Види діяльності	Основний: 81.10 Комплексне обслуговування об'єктів
Місцезнаходження юридичної особи	10002, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Довженка, будинок, 39, квартира, 75

Отже, неприбуткову організацію ОСББ «КОСМОС-1971», код ЄДРПОУ 20404722, було зареєстровано 12.09.1991 р. Розмір статутного капіталу організації складає 0,00. На момент останнього оновлення даних 05.05.2024 р.

стан підприємства - не перебуває в процесі припинення. Керівником підприємства ОСББ «КОСМОС-1971» є Козарик Анатолій Григорович. Організаційно-правова форма компанії ОСББ «КОСМОС-1971» - об'єднання співвласників багатоквартирного будинку. Основний вид діяльності (КВЕД) – 81.10 - Комплексне обслуговування об'єктів.

Об'єднання співвласників багатоквартирного будинку «КОСМОС-1971» створено власниками квартир та нежитлових приміщень відповідно до Закону України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку». Об'єднання діє відповідно до Закону України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку», чинного законодавства України та Статуту.

ОСББ «КОСМОС-1971» у своїй діяльності користується правами, визначеними статтями 16, 17 Закону України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку», та має обов'язки, передбачені статтею 18 цього Закону.

ОСББ «КОСМОС-1971» набуло статусу юридичної особи з моменту його державної реєстрації у порядку, встановленому Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань». Об'єднання відповідає за своїми зобов'язаннями, коштами і майном об'єднання, що належать об'єднанню як юридичній особі, від свого імені виступає учасником правовідносин, набуває майнові і немайнові права та обов'язки, виступає позивачем та відповідачем у суді. Об'єднання не несе відповідальності за зобов'язаннями співвласників.

ОСББ «КОСМОС-1971» може мати печатку із своїм найменуванням та інші необхідні реквізити, а також розрахункові та інші рахунки в банківських установах.

Метою створення ОСББ «КОСМОС-1971» є забезпечення і захист прав співвласників, дотримання ними своїх обов'язків, належне утримання та використання спільного майна будинку, забезпечення своєчасного надходження коштів для сплати всіх платежів, передбачених законодавством та цим Статутом.

ОСББ «КОСМОС-1971» є неприбутковою організацією і не має на меті одержання прибутку для його розподілу між співвласниками. Господарче забезпечення діяльності об'єднання може здійснюватися власними силами об'єднання (шляхом самозабезпечення) або шляхом залучення на договірних засадах суб'єктів господарювання.

Завданням та предметом діяльності ОСББ «КОСМОС-1971» є:

- забезпечення реалізації прав співвласників на володіння та користування спільним майном;
- забезпечення належного утримання багатоквартирного будинку та прибудинкової території;
- сприяння співвласникам в отриманні житлово-комунальних та інших послуг належної якості за обґрунтованими цінами;
- забезпечення виконання співвласниками своїх зобов'язань, пов'язаних з діяльністю об'єднання.

Організаційна структура управління організацією - це спосіб організації внутрішніх взаємозв'язків, комунікацій та розподілу обов'язків у межах організації. Вона визначає, як влада і контроль передаються від верхів до нижнього рівня організації та які структурні підрозділи існують.

Структура управління ОСББ «КОСМОС-1971» представлена на рис. 2.1.

Органами управління ОСББ «КОСМОС-1971» є загальні збори співвласників, правління, ревізійна комісія (ревізор) об'єднання.

Вищим органом управління об'єднання є загальні збори. Загальні збори вправі приймати рішення з усіх питань діяльності об'єднання. Загальні збори скликаються не рідше одного разу на рік.

До виключної компетенції загальних зборів належать:

- затвердження Статуту об'єднання, внесення змін до нього;
- обрання членів правління об'єднання;
- питання про використання спільного майна;
- затвердження кошторису, балансу об'єднання та річного звіту;

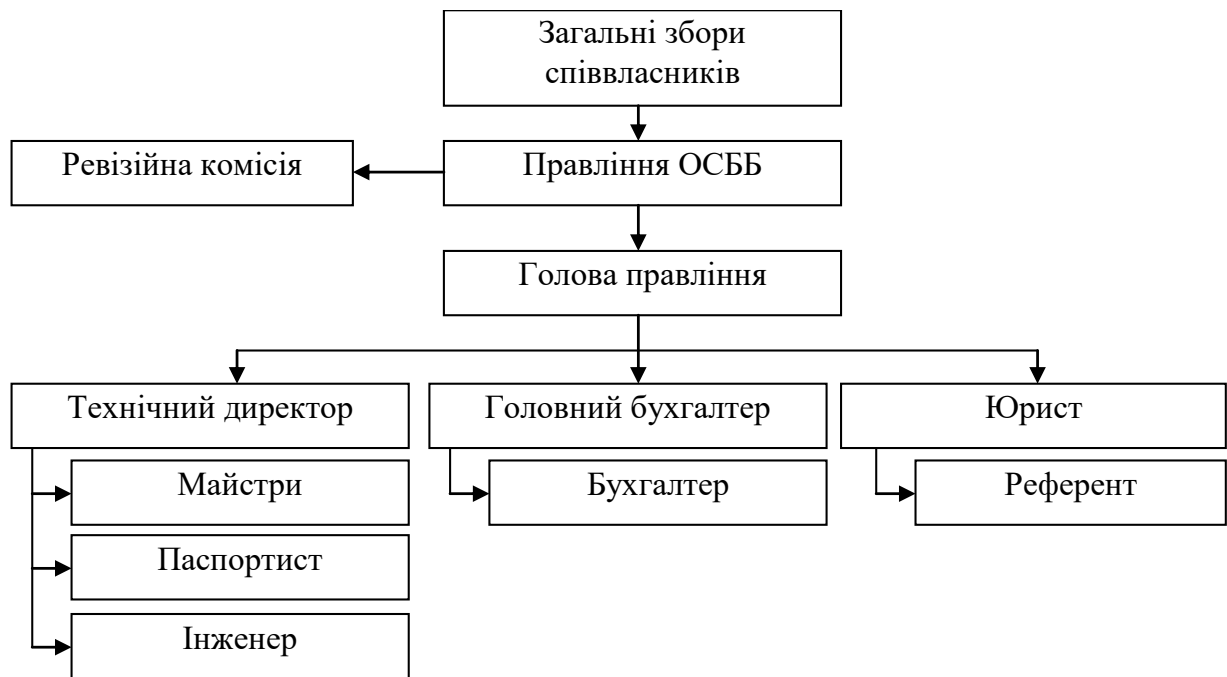


Рис. 2.1. Структура управління ОСББ «КОСМОС-1971»

- визначення порядку сплати, переліку та розмірів внесків і платежів співвласників;
- прийняття рішення про реконструкцію та ремонт будинку або про зведення господарських споруд;
- визначення розміру матеріального та іншого заохочення голови та членів правління;
- визначення обмежень на користування спільним майном;
- обрання та відкликання управителя, затвердження та зміна умов договору з управителем, прийняття рішення про передачу функцій з управління спільним майном будинку повністю або частково асоціації об'єднань співвласників багатоквартирного будинку;
- прийняття рішень про заснування інших юридичних осіб або участь у товариствах.

За рішенням загальних зборів можуть бути обрані представники від об'єднання, яким зборами надаються відповідні повноваження щодо оперативного вирішення нагальних питань шляхом скликання зборів представників.

Виконавчим органом ОСББ «КОСМОС-1971» є правління, яке обирається і підзвітне загальним зборам. Правління здійснює керівництво поточною діяльністю об'єднання та має право приймати рішення з питань діяльності об'єднання, визначених Статутом.

Порядок обрання та відкликання членів правління, їх кількісний склад та строки обрання встановлюються загальними зборами. Загальні збори своїм рішенням вправі в будь-який час припинити повноваження правління чи окремих його членів.

До компетенції правління ОСББ «КОСМОС-1971» належать:

- підготовка кошторису, балансу об'єднання та річного звіту;
- здійснення контролю за своєчасною сплатою співвласниками внесків і платежів та вжиття заходів щодо стягнення заборгованості згідно із законодавством;
- розпорядження коштами об'єднання відповідно до затвердженого загальними зборами об'єднання кошторису;
- укладення договорів про виконання робіт, надання послуг та здійснення контролю за їх виконанням;
- ведення діловодства, бухгалтерського обліку та звітності про діяльність об'єднання;
- скликання та організація проведення загальних зборів співвласників або зборів представників;
- призначення письмового опитування співвласників та утворення відповідної комісії для його проведення.

Засідання правління проводяться не менше ніж один раз на три місяці, якщо інше не визначено рішенням загальних зборів. Кожен член правління має на засіданні правління один голос та не має права передоручати своє право брати участь у засіданнях та голосувати іншим особам. Рішення правління приймається більшістю голосів від загальної кількості членів правління, якщо інше не встановлено рішенням загальних зборів об'єднання.

Засідання правління скликається його головою або не менш як третиною членів правління. Веде засідання правління голова правління, а в разі відсутності голови – його заступник. У разі відсутності голови правління та його заступника, засідання правління веде один із членів правління, обраний головуєчим простою більшістю голосів від кількості присутніх на засіданні членів правління. Рішення правління викладаються у протоколі засідання правління із зазначенням кожним з членів правління результату свого голосування («за» або «проти»), засвідченого власноручним підписом.

Для здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю правління ОСББ «КОСМОС-1971» на загальних зборах обирається з числа співвласників ревізійна комісія (ревізор) або приймається рішення про залучення аудитора. Порядок діяльності ревізійної комісії та її кількісний склад затверджуються загальними зборами.

Джерелами фінансування є кошти ОСББ «КОСМОС-1971», які складаються з:

- залишків коштів на утримання і ремонт багатоквартирного будинку на рахунках особи, що здійснювала управління таким будинком до створення об'єднання;
- внесків і платежів співвласників;
- коштів, отриманих об'єднанням у результаті здавання в оренду допоміжних приміщень та іншого спільного майна багатоквартирного будинку;
- коштів, отриманих об'єднанням як відшкодування за надані окремим категоріям громадян пільги на оплату житлово-комунальних послуг та призначені житлові субсидії;
- коштів та майна, що надходять для забезпечення потреб основної діяльності об'єднання;
- добровільних майнових, у тому числі грошових, внесків фізичних та юридичних осіб;
- коштів, залучених на умовах кредиту або позики;
- коштів державного та/або місцевого бюджетів, отриманих на підставі

спільного фінансування для утримання, реконструкції, реставрації, проведення поточного і капітального ремонтів, технічного переоснащення будинку;

- пасивних доходів;
- доходів від діяльності заснованих об'єднанням юридичних осіб, що спрямовуються на виконання статутних цілей об'єднання;
- коштів, отриманих з інших джерел, що спрямовуються на виконання статутних цілей об'єднання.

За рішенням загальних зборів в об'єднанні можуть створюватися ремонтний, резервний фонди, кошти яких спрямовуються на цілі, визначені загальними зборами об'єднання.

Майно ОСББ «КОСМОС-1971» утворюється з:

- майна, переданого йому співвласниками у власність;
- одержаних доходів;
- іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законом.

Майно, придбане об'єднанням за рахунок внесків та платежів співвласників, є їхньою спільною власністю. Порядок володіння, користування та розпорядження майном об'єднання визначається загальними зборами.

Кошти об'єднання, включаючи кошти ремонтного, резервного фондів, витрачаються правлінням згідно з кошторисами, затвердженими загальними зборами співвласників, та окремими рішеннями загальних зборів співвласників. Кошторис об'єднання за поданням правління щороку затверджується загальними зборами не пізніше 01 січня поточного року, якщо інший строк не встановлено загальними зборами співвласників. За рішенням загальних зборів можуть затверджуватися кошториси на два і більше років.

Таким чином, можна зробити висновок, що діяльність ОСББ «КОСМОС-1971» є неприбутковою та спрямована на забезпечення реалізації прав співвласників на володіння та користування спільним майном, а також на забезпечення належного утримання багатоквартирного будинку та прибудинкової території. ОСББ «КОСМОС-1971» діє в межах встановленого законодавчого поля та якісно виконує покладені на нього функції.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

В сучасному динамічному світі, де конкуренція на ринку стає все більшою, необхідність здійснення діагностики фінансово-економічного стану підприємства визнається невід'ємною складовою ефективного управління. Перш за все, така діагностика дозволяє з'ясувати поточний стан фінансових ресурсів та економічної діяльності підприємства. Аналіз фінансового стану допомагає виявити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на його діяльність. Безперечно, правильно проведена діагностика дозволяє вчасно виявляти проблемні аспекти та ризики, що можуть загрожувати стабільності підприємства. Крім того, вона сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень на основі достовірної інформації.

Ретельне вивчення фінансово-економічного стану дозволяє ідентифікувати потенційні можливості для зростання прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Безсумнівно, такий аналіз є необхідним для забезпечення стійкості та довгострокової успішної діяльності організації. Порівняльний аналіз з іншими суб'єктами галузі дозволяє визначити позицію підприємства на ринку та знайти шляхи для підвищення його конкурентоспроможності. Таким чином, діагностика фінансово-економічного стану підприємства стає не лише обов'язковим етапом управлінського процесу, а й ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей організації.

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства - це систематичний аналіз фінансової та економічної діяльності підприємства з метою оцінки його поточного стану, ідентифікації проблемних сфер та визначення стратегічних напрямків розвитку. Цей процес включає в себе збір, обробку та аналіз фінансової звітності, оцінку фінансових показників, вивчення економічних та фінансових ризиків, а також порівняльний аналіз з іншими учасниками ринку. Діагностика дозволяє виявити потенційні можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства, а також

вчасно виявляти та усувати фінансові та економічні проблеми, що можуть виникнути в процесі його діяльності.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ОСББ «КОСМОС-1971» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ОСББ «КОСМОС-1971»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Сукупні доходи, тис. грн.	2135,9	803,5	954,7	-1181,2	-55,30
Чистий прибуток, тис. грн.	188	-116	-40	-227	-121,07
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	246610,0	240878,0	241601,9	-5008,1	-2,03
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	243160,5	236621,0	237395,0	-5765,5	-2,37
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	3449,5	4257,0	4207,0	757,5	21,96
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	21	19	18	-3,0	-14,29
Фондовіддача, грн.	0,009	0,003	0,004	-0,005	-54,22
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	11579,07	12453,74	13188,61	1609,54	13,90
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	101,71	42,29	53,04	-48,67	-47,85
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,62	0,19	0,23	-0,39	-63,35

Дані представленої табл. 2.2 відображають значні коливання ключових економічних показників діяльності ОСББ «КОСМОС-1971» протягом трьох років, що може свідчити про важкі економічні умови або проблеми в управлінні організацією. Так, сукупні доходи скоротились на 55,30% від 2021 року до 2023 року, при цьому чистий прибуток зменшився на 227 тис.грн., або 121,07%, що свідчить про серйозні фінансові труднощі або неефективне управління ресурсами.

Аналіз показав, що середньорічна вартість активів зменшилася на 5008,1 тис.грн., або на 2,03%, але варто відзначити, що це в основному через зменшення вартості необоротних активів (-2,37%), тоді як оборотні активи зросли на 21,96%. Це може вказувати на стратегічне зміщення у фокусі діяльності організації або на певні інвестиційні рішення.

Визначно, що, фондівдача зменшилася на 54,22%, а продуктивність праці на 47,85%, що може свідчити про неефективне використання ресурсів та можливі проблеми з організацією робочих процесів. Відповідно, коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився на 63,35%, що також свідчить про можливі труднощі з управлінням запасами та обіговими коштами.

У цілому, аналіз цих даних вказує на потребу уважного вивчення фінансово-економічного стану організації ОСББ «КОСМОС-1971» та розробки стратегій для поліпшення її ефективності та стійкості.

В сучасному господарському середовищі необхідність здійснення діагностики майнового стану підприємства визнається ключовим етапом ефективного управління. Перш за все, такий аналіз дозволяє з'ясувати фактичну вартість майна, яке належить підприємству та яким чином воно використовується. Глибокий огляд майнових активів допомагає виявити можливі ризики, пов'язані з їх експлуатацією та управлінням. Порівняльний аналіз майнового стану в різні періоди часу дозволяє виявляти тенденції щодо зміни цінності та ефективності використання активів. Крім того, діагностика майнового стану допомагає визначити потреби в модернізації та розвитку існуючих активів, а також ідентифікувати можливості для раціоналізації їхнього використання. Цей аналіз є необхідним для забезпечення надійності та стійкості підприємства в умовах непередбачуваних змін на ринку.

Діагностика майнового стану також сприяє забезпеченню дотримання всіх нормативно-правових вимог щодо управління активами та фінансової звітності. У кінцевому підсумку, ретельний аналіз майнового стану підприємства стає фундаментальним кроком для розробки стратегій збалансованого розвитку та забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності.

Діагностика майнового стану підприємства - це комплексний аналіз фізичного, фінансового та управлінського аспектів майнових активів організації з метою оцінки їхньої вартості, ефективності використання та потенціалу для подальшого розвитку. Цей процес включає в себе оцінку стану та реальної вартості об'єктів підприємства.

Характеристика майна ОСББ «КОСМОС-1971» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика майна ОСББ «КОСМОС-1971»
та джерел його формування за балансом

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	235847,0	98,21	237395,0	98,25	237394,9	98,26	1547,9	0,66	0,05
в т.ч. основні засоби	235847,0	98,21	237395,0	98,25	237394,9	98,26	1547,9	0,66	0,05
2. Оборотні активи	4296,0	1,79	4218,0	1,75	4195,9	1,74	-100,1	-2,33	-0,05
в т.ч. запаси	64,0	0,03	47,0	0,02	38,9	0,02	-25,1	-39,22	-0,01
дебіторська заборгованість	4190,0	1,74	4130,0	1,71	4117,5	1,70	-72,5	-1,73	-0,04
грошові кошти	42,0	0,02	41,0	0,02	39,5	0,02	-2,5	-5,95	0,00
Пасиви									
1. Власний капітал	237472,0	98,89	238903,0	98,88	238863,9	98,87	1391,9	0,59	-0,02
в т.ч. зареєстрований капітал	235725,0	98,16	237272,0	98,20	237272,4	98,21	1547,4	0,66	0,05
Нерозподілений прибуток	1747,0	0,73	1631,0	0,68	1591,5	0,66	-155,5	-8,90	-0,07
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	2671,0	1,11	2710,0	1,12	2726,9	1,13	55,9	2,09	0,02
Баланс	240143,0	100,00	241613,0	100,00	241590,8	100,00	1447,8	0,60	x

Отже, подана табл. 2.3 надає важливу інформацію про характеристику майна ОСББ «КОСМОС-1971» та джерела його формування за три роки. У першу чергу, можна відзначити, що необоротні активи складають основну частину майна підприємства і практично не змінювалися протягом аналізованого періоду, зросли лише на 0,66% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про стабільність у складі та обсягу основних засобів.

Щодо оборотних активів, загальний їх обсяг зменшився на 2,33% у порівнянні з 2021 роком. Зниження обумовлене переважно зменшенням запасів (-39,22%), а також дебіторської заборгованості (-1,73%). Це може свідчити про

оптимізацію запасів та покращення управління дебіторською заборгованістю, що сприяє зменшенню фінансових ризиків для підприємства.

Загалом, аналіз цих даних вказує на стабільність та раціональне використання майнових ресурсів ОСББ «КОСМОС-1971», а також на наявність певних тенденцій до оптимізації оборотних активів, що сприяє підвищенню ефективності управління майном компанії.

Варто звернути увагу на стабільність власного капіталу підприємства протягом аналізованого періоду. Власний капітал збільшився на 0,59% порівняно з 2021 роком, переважно за рахунок збільшення зареєстрованого капіталу на 0,66%. Однак, варто відзначити, що нерозподілений прибуток зменшився на 8,90% у порівнянні з 2021 роком, що може свідчити про зменшення прибутковості підприємства або про інші фінансові проблеми.

Щодо поточних зобов'язань і забезпечення, їхня сума зросла на 2,09% порівняно з 2021 роком, що може вказувати на зростання фінансових зобов'язань або збільшення поточних зобов'язань перед постачальниками та іншими кредиторами.

У цілому, баланс підприємства залишається стабільним, зі зростанням на 0,60% у порівнянні з 2021 роком. Однак, зменшення нерозподіленого прибутку може вимагати уваги для подальшого аналізу та прийняття відповідних стратегічних рішень для збереження фінансової стійкості підприємства.

Необхідність здійснення діагностики фінансових результатів діяльності підприємства визнається важливою складовою успішного управління. Проведення такого аналізу дозволяє отримати чітке уявлення про фінансове здоров'я підприємства та його ефективність. Аналіз фінансових результатів дозволяє виявити тенденції та особливості фінансової діяльності підприємства протягом певного періоду часу. Такий аналіз також допомагає виявити чинники, що впливають на прибутковість та ліквідність підприємства. Крім того, діагностика фінансових результатів є важливим інструментом для виявлення можливостей оптимізації витрат та підвищення рентабельності. Вона також дозволяє ідентифікувати ризики та прогнозувати можливі фінансові

проблеми. Проведення аналізу фінансових результатів є необхідним для прийняття обґрунтованих стратегічних та тактичних рішень з управління бізнесом. Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є ключовим етапом у процесі планування та контролю за фінансовою діяльністю компанії.

Механізм формування фінансових результатів діяльності ОСББ «КОСМОС-1971» проаналізовано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
ОСББ «КОСМОС-1971», тис.грн.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Інші доходи	2135,9	803,5	954,7	-1181,2	-55,30
Інші операційні витрати	1948,4	919,3	994,2	-954,2	-48,97
Операційний прибуток	-1948,4	-919,3	-994,2	954,2	-49,0
Прибуток до оподаткування	187,5	-115,8	-39,5	-227,0	-121,1
Чистий прибуток	187,5	-115,8	-39,5	-227,0	-121,1

За результатами проведеного аналізу можна зробити відповідні висновки щодо механізму формування фінансових результатів діяльності ОСББ «КОСМОС-1971» протягом трьох років. Передусім, варто звернути увагу на різке зниження інших доходів на 55,30% від 2021 року до 2023 року. Це може свідчити про зміну у складі або обсязі доходів, що може вплинути на загальну прибутковість підприємства. Інші операційні витрати також зменшилися на 48,97% за аналогічний період. Це може свідчити про зменшення витрат або ефективне управління операційними витратами.

Операційний прибуток відображає негативне значення протягом трьох років. Це означає, що підприємство не здійснювало прибуткову операційну діяльність протягом цього періоду. Прибуток до оподаткування та чистий прибуток також показують суттєві втрати від 2021 року до 2023 року, що становить 121,1%. Це важливо враховувати при аналізі фінансового здоров'я підприємства та прийнятті рішень щодо його майбутнього розвитку.

У цілому, аналіз цих даних показує необхідність детального вивчення

фінансової діяльності ОСББ «КОСМОС-1971» та розробки стратегій для поліпшення її ефективності та стабільності.

Динаміка показників оцінки фінансового стану ОСББ «КОСМОС-1971» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану ОСББ «КОСМОС-1971»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,61	1,56	1,54	-0,07	-4,33
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,02	0,01	0,00	-7,88
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	1625	1508	1469	-156	-9,60
Коефіцієнт автономії	0,99	0,99	0,99	0,00	-0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	1,01	1,01	1,01	0,00	0,02
Коефіцієнт фінансової стійкості	88,91	88,16	87,60	-1,31	-1,48
Рентабельність господарської діяльності, %	9,62	-12,60	-3,97	-13,60	x
Рентабельність власного капіталу, %	0,08	-0,05	-0,02	-0,09	x

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновки щодо сучасного фінансового стану організації ОСББ «КОСМОС-1971». Коефіцієнт загальної ліквідності зменшився на 4,33% протягом цього періоду. Це може свідчити про зниження здатності підприємства виконати свої поточні зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також зменшився на 7,88%, що може вказувати на зниження здатності підприємства виконати свої зобов'язання навіть в умовах великої терміновості. Чистий оборотний капітал зменшився на 9,60%. Це може свідчити про зменшення оборотних активів або збільшення поточних зобов'язань. Коефіцієнт автономії залишився майже незмінним, що свідчить про стабільність фінансового стану відносно власного капіталу. Коефіцієнт фінансової залежності та коефіцієнт фінансової стійкості також майже незмінні, що може вказувати на стабільність взаємозв'язку забезпечення власного капіталу та фінансової стійкості підприємства. Рентабельність господарської діяльності та рентабельність власного капіталу від'ємні, що свідчить про втрати в цих сферах діяльності підприємства, яке може потребувати уваги та корекції стратегії управління.

2.3. Оцінка сучасного стану управління кадровою політикою підприємства

Система управління кадровою політикою неприбуткової організації організації ОСББ «КОСМОС-1971» - це комплекс стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами з метою досягнення цілей та місії організації. Вона включає в себе розробку та впровадження політик, процедур, інструментів та практик, спрямованих на залучення, утримання, розвиток та мотивацію персоналу. Ця система орієнтована на створення сприятливого та розвиваючого середовища для працівників, що дозволяє їм розвиватися та вносити вагомий внесок у розвиток організації.

Ключовими складовими системи управління кадровою політикою ОСББ «КОСМОС-1971» є рекрутинг та відбір, оцінка та розвиток персоналу, управління професійним зростанням та навчанням, а також мотивація та утримання працівників. Важливим аспектом є також створення рівних можливостей та розвитку корпоративної культури, що відповідає цінностям та цілям організації. Ефективна система управління кадровою політикою сприяє підвищенню продуктивності праці, підвищенню задоволеності працівників та покращенню результативності організації в цілому.

Передусім, необхідно провести аналіз кадрового потенціалу на підприємстві, що відображається у сформованій середньообліковій чисельності працівників за категоріями. ОСББ «КОСМОС-1971» за середньообліковою кількістю працівників є малим – 11 осіб. Важливе значення для ефективної роботи підприємства має оцінка складу і структури персоналу за якісними та кількісними показниками.

Інформаційною базою аналізу складу і структури персоналу ОСББ «КОСМОС-1971» є Ф. 1-ПВ «Звіт з праці» та Ф.3-ПВ «Звіт про використання робочого часу». Розглянемо склад і структуру персоналу ОСББ «КОСМОС-1971» за категоріями в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Склад і структура персоналу за категоріями ОСББ «КОСМОС-1971»

Категорія працівників	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників, з них:	21	100,00	19	100,00	18	100,00	-3	-14,29
– виробничий персонал	11	52,38	9	47,37	8	44,44	-3	-27,27
– управлінський персонал, в т.ч.:	10	47,62	10	52,63	10	55,56	0	0,00
– керівники	3	14,29	3	15,79	3	16,67	0	0,00
– спеціалісти	4	19,05	4	21,05	4	22,22	0	0,00
– службовці	3	14,29	3	15,79	3	16,67	0	0,00

Аналіз показав, що загальна середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 14,29% з 2021 року до 2023 року. Це може свідчити про оптимізацію кадрових ресурсів організації. Виробничий персонал зменшився на 27,27% протягом цього періоду. Такий тренд може вказувати на зміни в виробничих процесах або автоматизацію деяких видів робіт.

Управлінський персонал залишився майже незмінним, що може вказувати на стабільність управління та збереження керівного складу. Розділення управлінського персоналу на категорії (керівники, спеціалісти, службовці) залишилося практично незмінним протягом років, що може свідчити про стабільність організаційної структури та необхідність високої кваліфікації та різноманітності кадрів у цих категоріях.

У цілому, аналіз структури персоналу вказує на необхідність управління людськими ресурсами, яке б було орієнтоване на збалансованість між виробничим та управлінським персоналом, а також на постійну оцінку потреб в кадрах та їхніх кваліфікаційних характеристик для забезпечення ефективності діяльності ОСББ «КОСМОС-1971».

Аналіз руху робочої сили стає ключовим аспектом для оцінки стану управління кадровою політикою підприємства. Стабільність складу персоналу є передумовою для підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва. Зміни в складі працівників за віком, стажем роботи та освітою

відображають динаміку руху робочої сили. Для оцінки потенціалу персоналу компанії ОСББ «КОСМОС-1971» важливо провести аналіз кількісного та якісного складу персоналу, а також оцінити рівень професійної підготовки працівників. Для досягнення цих цілей можна використати інформацію з фінансової звітності та внутрішніх нормативних документів, що регулюють управління персоналом в компанії.

Результати аналізу руху персоналу ОСББ «КОСМОС-1971» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників руху персоналу ОСББ «КОСМОС-1971»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	21	19	18	-3	-14,29
Прийнято працівників, осіб	1	1	1	0	15,10
Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	2	3	2	0	-16,97
– за власним бажанням	1	2	1	-0,26	-21,50
– за порушення дисципліни	1	1	1	-0,11	-12,71
– по скороченню штатів	0	0	0	0,00	-3,13
Коефіцієнт плинності кадрів	0,100	0,135	0,095	0,00	-4,16
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,896	0,871	0,909	0,01	1,46
Індекс чисельності робочої сили	0,92	0,90	0,95	0,02	2,64

Аналіз показав, що середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 14,29% з 2021 року до 2023 року. Це може свідчити про оптимізацію кадрових ресурсів або процеси реструктуризації організації. Число прийнятих працівників залишилося стабільним протягом досліджуваних років. Загальна кількість працівників, що покинули організацію, зменшилася на 16,97% з 2021 до 2023 року. Це може бути результатом ефективної політики утримання персоналу. Коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 4,16% протягом цього періоду. Зниження цього коефіцієнта може свідчити про певну стабільність у персоналу. Коефіцієнт стабільності кадрів збільшився на 1,46%. Це може вказувати на підвищення стабільності персоналу та зниження плинності кадрів. Індекс чисельності робочої сили збільшився на 2,64%. Це може свідчити про

стабілізацію кадрових процесів у організації.

В процесі дослідження системи управління кадровою політикою ОСББ «КОСМОС-1971» необхідно провести аналіз сучасного стану використання персоналу. Дані для аналізу використання персоналу ОСББ «КОСМОС-1971» за 2021–2023 роки наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників використання персоналу ОСББ «КОСМОС-1971»

Показник	Одиниці виміру	Роки			2023 р. до 2021 р.	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Середньооблікова чисельність працівників	осіб.	21	19	18	-3	-14,29
Відпрацьовано одним робітником днів	дні	261	260	253	-8	-3,07
Відпрацьовано одним робітником годин	год.	1958	2002	1973	16	0,81
Середня тривалість робочого дня	год.	7,5	7,7	7,8	0,30	4,00
Непродуктивні витрати робочого часу	год.	2741	1482	911	-1829,70	-66,77

Аналіз показав, що відбулося невелике зниження відпрацьованих днів на одного робітника (на 3,07%) та незначне збільшення відпрацьованих годин (на 0,81%) протягом років. Це може вказувати на певні зміни в режимі роботи чи на покращення організації робочого процесу. Середня тривалість робочого дня зросла на 0,3 години (або 4,00%) з 2021 до 2023 року. Це може бути результатом змін у робочому графіку чи впровадження нових нормативів. Непродуктивні витрати робочого часу позитивно зменшилися на 66,77% з 2021 до 2023 року. Це значне зниження може свідчити про ефективнішу організацію робочого процесу та зменшення часу, витраченого на непродуктивні завдання.

У цілому, аналіз даних використання персоналу вказує на певні зміни в організації робочого процесу, що можуть бути спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію робочого часу ОСББ «КОСМОС-1971».

Тип та обсяг винагород, що пропонується організацією, мають велике значення для оцінки ефективності інвестування у формування людського

капіталу. Багато досліджень підтверджують, що рівень винагород впливає на рішення людей щодо вступу на роботу, відсутності, рівня продуктивності та, звичайно, на текучість кадрів. У ОСББ «КОСМОС-1971» структура заробітної плати формується на основі аналізу рівня оплати праці, ринкових умов і продуктивності підприємства. Окрім основної заробітної плати, працівникам надаються різноманітні додаткові переваги, такі як різні види доплат, що складають значну частину загального пакету винагород, який надається організацією. Кадрова служба використовує середню заробітну плату, що виплачується працівникам на даному підприємстві, для оцінки рівня оплати праці.

Динаміка рівня оплати праці працівників ОСББ «КОСМОС-1971» представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка рівня оплати праці працівників ОСББ «КОСМОС-1971»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Фонд оплати праці, тис. грн.	1702,6	1631,3	1804,6	102,0	5,99
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	21	19	18	-3	-14,29
Середньомісячна заробітна плата, грн.	6756,5	7154,8	8354,6	1598,1	23,65

Подана табл. 2.9 відображає динаміку рівня оплати праці працівників ОСББ «КОСМОС-1971» протягом трьох років - з 2021 по 2023 рік. Фонд оплати праці збільшився на 102,0 тис. грн., або на 5,99% з 2021 до 2023 року. Це може бути зв'язано з різними факторами, такими як зміна кількості працівників, зростання заробітних плат, або зміни в системі оплати праці. Середньооблікова чисельність персоналу зменшилася на 3 працівників, або на 14,29% з 2021 до 2023 року. Це може вказувати на процеси оптимізації кадрових ресурсів або реструктуризації організації. Середньомісячна заробітна плата зросла на 1598,1 грн., або на 23,65% з 2021 до 2023 року. Це збільшення може свідчити про зростання оплати праці, впровадження нових програм стимулювання персоналу або покращення економічної ситуації на підприємстві.

В процесі дослідження сучасного стану управління кадровою політикою підприємства було проведено анкетування. Було розроблено анкету, де поставлено 8 питань членам колективу ОСББ «КОСМОС-1971» щодо окремих аспектів формування кадрової політики та системи управління персоналом. В опитуванні приймали участь 15 осіб, зокрема: керівники – 3 працівники; спеціалісти та службовці – 4 працівники; виробничий персонал – 8 працівників.

Кожне питання оцінювалось респондентами за п'ятибальною шкалою, де 1 бал – найбільш неприйнятне значення досліджуваного явища, а 5 балів – позитивне сприйняття досліджуваного явища. Нами проведено аналіз (на основі бальної оцінки) як самі працівники оцінюють основні чинники розвитку системи управління кадровою політикою, які певним чином впливають на ефективність праці та особистий комфорт працівника зокрема (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка працівниками основних чинників впливу на розвиток системи управління кадровою політикою ОСББ «КОСМОС-1971»

Фактори	Весь персонал, балів	Керівники	Фахівці	Робітники
Система матеріального стимулювання	2,9	3,4	3,0	2,2
Можливість кар'єрного зростання	2,1	2,3	2,1	1,6
Санітарно-гігієнічні умови праці	3,0	3,5	2,7	2,0
Зміст праці та задоволеність роботою	3,1	3,3	3,0	3,2
Увага керівника до думки працівника	3,5	3,8	3,6	3,2
Корпоративні заходи	3,2	2,6	2,2	2,0
Відносини з колегами	4,1	3,8	4,8	3,9
Лояльність до підприємства	3,3	3,5	2,8	2,5
Коефіцієнт розвитку системи управління кадровою політикою	3,15	3,28	3,03	2,58

За результатами проведеного анкетування систему оплати праці в ОСББ «КОСМОС-1971» працівники оцінили в 2,9 балів. При цьому найбільше задоволені системою оплати праці керівники (3,4 бали), а найменш задоволені робітники (2,2 бали). Найвищу оцінку отримала увага керівника до думки працівників – 3,5 бали, а також відносини з колегами – 4,0 бали. Водночас, на

надзвичайно низькому рівні знаходиться можливість кар'єрного зростання – лише 2,1 бал та санітарно-гігієнічні умови праці – 3,0 балів. В цілому, доводиться констатувати, що загальний коефіцієнт розвитку системи управління кадровою політикою в ОСББ «КОСМОС-1971» має низьке значення на рівні 3,15 бали.

В цілому оцінку ефективності розвитку системи управління кадровою політикою ОСББ «КОСМОС-1971» будемо здійснювати в розрізі економічної, соціальної та організаційної складових.

Динаміка показників економічної ефективності управління кадровою політикою ОСББ «КОСМОС-1971» представлена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка показників економічної ефективності управління кадровою
політикою ОСББ «КОСМОС-1971»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Продуктивність працівників, тис.грн.	101,71	42,29	53,04	-48,67	-47,85
Витрати на найм, тис.грн./особу	2,34	1,87	1,44	-0,90	-38,46
Прибутковість одного працівника, тис.грн.	8,95	-6,11	-2,22	-11,17	-124,80
Відношення витрат на підвищення кваліфікації до загальних витрат	0,09	0,08	0,08	-0,01	-11,11
Витрати на утримання працівника, тис.грн./особу	5,67	5,71	6,23	0,56	9,88
Рентабельність витрат на персонал, %	11,04	-7,11	-2,22	-13,26	-120,11
Відношення кількості найманих до звільнених працівників	1,00	0,33	0,50	-0,50	-50,00
Витрати на залучення нових працівників, тис.грн./особу	1,34	1,65	1,27	-0,07	-5,22

Аналіз показав, що продуктивність працівників значно зменшилася на 48,67 тис. грн., або на 47,85% з 2021 до 2023 року. Це може свідчити про зниження ефективності праці та недосягнення очікуваних результатів. Витрати на найм зменшилися на 0,90 тис. грн. на одного працівника, або на 38,46% з 2021 до 2023 року. Це може свідчити про оптимізацію витрат на найм і, можливо, про зменшення кількості нових наймів. Прибутковість одного працівника значно зменшилася на 11,17 тис. грн., або на 124,80% з 2021 до 2023

року. Це свідчить про те, що вартість працівника перевищує його внесок у прибуток підприємства. Витрати на утримання працівника зросли на 0,56 тис. грн. на одного працівника, або на 9,88% з 2021 до 2023 року. Це може бути зумовлене зростанням витрат на соціальні та інші пільги для працівників.

Аналіз показав, що рентабельність витрат на персонал значно зменшилася на 13,26% з 2021 до 2023 року. Це вказує на те, що витрати на персонал не відповідають очікуваному рівню прибутковості підприємства. Відношення кількості найманих до звільнених працівників зменшилося на 50% з 2021 до 2023 року. Це може вказувати на зміну стратегії найму та розподілу робочих місць.

У цілому, аналіз даних свідчить про нестабільність управління кадровими ресурсами та неефективне використання персоналу на підприємстві ОСББ «КОСМОС-1971» протягом звітного періоду.

Динаміка показників соціальної ефективності управління кадровою політикою ОСББ «КОСМОС-1971» представлена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Динаміка показників соціальної ефективності управління кадровою
політикою ОСББ «КОСМОС-1971»**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Рівень задоволеності працівників, %	34,52	32,67	33,12	-1,40	-4,06
Коефіцієнт відсутності на робочому місці, %	31,67	27,89	25,66	-6,01	-18,98
Рівень стабільності персоналу, %	76,89	75,34	78,12	1,23	1,60
Кількість інцидентів або скарг на перевантаженість роботи, од./особу	12	15	19	7,00	58,33
Співвідношення зарплати до середньої заробітної плати в країні	0,43	0,45	0,41	-0,02	-4,65
Коефіцієнт пропозицій на покращення умов праці, од./особу	17	23	26	9,00	52,94
Процент працівників, які отримують соціальні пакети, %	23,14	25,78	29,32	6,18	26,71
Процент працівників, які беруть участь у корпоративних програмах, %	12,87	11,98	9,23	-3,64	-28,28
Коефіцієнт рівності умов праці	0,67	0,65	0,61	-0,06	-8,96

Представлені дані у табл. 2.12 відображають динаміку показників соціальної ефективності управління кадровою політикою ОСББ «КОСМОС-1971» протягом трьох років. Рівень задоволеності працівників зменшився на 1,40%, що може свідчити про недоліки у впровадженні соціальних програм або проблеми у взаємодії між працівниками та керівництвом. Коефіцієнт відсутності на робочому місці зменшився на 6,01%, що свідчить про покращення умов праці або зниження кількості відпусток та хвороб. Рівень стабільності персоналу зріс на 1,23%, що позначається на позитивних тенденціях у збереженні працівників на робочому місці. Кількість інцидентів або скарг на перевантаженість роботи збільшилася на 7,00 од./особу, що може вказувати на несприятливі умови праці або неефективний розподіл завдань. Процент працівників, які отримують соціальні пакети збільшився на 6,18%, що може вказувати на позитивну динаміку у поліпшенні соціальних умов праці. Водночас, коефіцієнт рівності умов праці зменшився на 0,06, що може вказувати на нерівномірність умов праці серед працівників.

У цілому, аналіз даних свідчить про певні позитивні тенденції у соціальній кадровій політиці організації ОСББ «КОСМОС-1971», але також вказує на проблемні аспекти, які потребують уваги та вдосконалення.

Динаміка показників організаційної ефективності управління кадровою політикою ОСББ «КОСМОС-1971» представлена у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Динаміка показників організаційної ефективності управління
кадровою політикою ОСББ «КОСМОС-1971»**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Коефіцієнт втрат персоналу	0,10	0,16	0,11	0,02	16,67
Коефіцієнт автономності працівників	0,39	0,38	0,36	-0,03	-7,69
Співвідношення кількості кандидатів до вакансій	0,55	0,53	0,52	-0,03	-5,45
Коефіцієнт навчання і розвитку персоналу	0,11	0,09	0,08	-0,03	-27,27
Процент відмов від пропозицій посад, %	33,65	35,87	36,12	2,47	7,34
Коефіцієнт використання робочого часу	0,87	0,89	0,89	0,02	2,30

За результатами проведеного аналізу можна стверджувати, що коефіцієнт втрат персоналу знизився на 0,02, що може вказувати на покращення утримання працівників, але все ж відзначається невелике зростання за 2023 рік порівняно з 2022 роком. Коефіцієнт автономності працівників зменшився на 0,03, що може вказувати на зниження рівня відчуття самостійності та відповідальності серед персоналу. Співвідношення кількості кандидатів до вакансій зменшилося на 0,03, що може свідчити про зниження зацікавленості кандидатів у вакансіях, або погіршення репутації компанії на ринку праці. Коефіцієнт навчання і розвитку персоналу зменшився на 0,03, що може вказувати на скорочення інвестицій у професійний розвиток працівників. процент відмов від пропозицій посад збільшився на 2,47%, що може свідчити про погіршення пропозицій або несумісність їх з очікуваннями кандидатів.

У цілому, аналіз даних вказує на певні негативні зрушення в організаційній ефективності управління кадровою політикою ОСББ «КОСМОС-1971», водночас також відзначається деяке зниження в інших аспектах, які потребують уваги та корекції.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження встановлено, що існує нестабільність управління кадровими ресурсами та неефективне використання персоналу на підприємстві ОСББ «КОСМОС-1971» протягом звітного періоду. Також, можна говорити про певні позитивні тенденції у соціальній кадровій політиці організації ОСББ «КОСМОС-1971», але також вказує на проблемні аспекти, які потребують уваги та вдосконалення. Відповідно, було визначено нестійкий стан щодо забезпечення організаційної ефективності управління кадровою політикою ОСББ «КОСМОС-1971». Отже, для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства необхідно розглянути впровадження заходів щодо оптимізації умов праці, мотивації персоналу та розвитку професійних навичок. Важливо також врахувати відгуки працівників та впроваджувати систему змін на основі їхніх потреб та очікувань у ОСББ «КОСМОС-1971».

2.4. Напрями удосконалення управління кадровою політикою підприємства

В умовах швидкої зміни зовнішнього середовища та постійного розвитку технологій необхідність удосконалення управління кадровою політикою неприбуткових організацій, в тому числі ОСББ «КОСМОС-1971» стає актуальною. Відкритий ринок праці, динамічні зміни в соціально-економічній сфері та зростаюча конкуренція серед організацій змушують керівництво неприбуткових суб'єктів звернути увагу на ефективне управління персоналом. Неприбуткові організації, будучи орієнтованими на досягнення соціальних або громадських цілей, стикаються з унікальними викликами, пов'язаними зі залученням, утриманням та розвитком персоналу. Розуміння важливості кадрового потенціалу і здатність ефективно керувати ним визначають конкурентоспроможність та стійкість неприбуткових організацій у сучасному світі [32; 61].

У контексті постійних змін у суспільстві та зростаючого значення корпоративної відповідальності ОСББ «КОСМОС-1971» має активно пристосовуватися та вдосконалювати свою кадрову політику. Основні принципи сучасного управління персоналом, такі як розвиток талантів, стимулювання та мотивація, розвиток корпоративної культури, стають ключовими складовими успішного функціонування ОСББ «КОСМОС-1971». Тому удосконалення управління кадровою політикою стає стратегічним завданням для їхнього успішного розвитку та досягнення стратегічних цілей.

Процес удосконалення управління кадровою політикою ОСББ «КОСМОС-1971» є систематичним та цільовим напрямком діяльності, спрямованим на покращення стратегічного, тактичного та операційного управління людськими ресурсами. Це комплексний підхід, який враховує потреби підприємства, його місію, цілі та стратегічні завдання, а також враховує вимоги змінюваного зовнішнього середовища. Удосконалення кадрової політики включає в себе аналіз інформації про персонал, виявлення недоліків та потреб у розвитку,

розробку та впровадження стратегічних та оперативних заходів. Цей процес орієнтований на вдосконалення процедур підбору, навчання, розвитку та утримання персоналу, а також на підвищення його мотивації та задоволеності роботою [72, с.150].

Крім того, удосконалення управління кадровими ресурсами передбачає впровадження сучасних технологій та інноваційних підходів, таких як використання інформаційних систем та аналітики для прийняття рішень, а також розвиток лідерського потенціалу та підтримку корпоративної культури.

За результатами проведеного дослідження виділено основні стратегічні напрями удосконалення управління кадровою політикою ОСББ «КОСМОС-1971», що представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Напрями удосконалення управління кадровою політикою
ОСББ «КОСМОС-1971»

Напрямок	Характеристика
1. Оптимізація системи мотивації та винагород	Розгляд можливостей для впровадження інноваційних програм стимулювання, таких як преміальні системи, бонуси за досягнення цілей, індивідуальні плани розвитку та кар'єрного зростання. Ефективне використання цих інструментів може позитивно підвищити мотивацію працівників та покращити їх продуктивність.
2. Розвиток професійних навичок та навчання	Встановлення системи навчання та розвитку персоналу, яка включає в себе тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації та програми менторства. Це дозволить працівникам покращувати свої навички та знання, що сприятиме їхньому професійному росту та розвитку.
3. Створення комунікативної культури	Розвиток відкритої та довірчої атмосфери на робочому місці, де співробітники вільно обмінюються ідеями, відгуками та пропозиціями. Регулярні комунікаційні заходи, такі як зустрічі, анкетування та відкриті форуми, можуть сприяти покращенню комунікаційних процесів на підприємстві.
4. Розробка гнучких графіків роботи	Впровадження гнучких графіків роботи та можливості дистанційної роботи може сприяти підвищенню задоволеності працівників та покращенню балансу між професійним та особистим життям.
5. Підвищення якості рекрутингу та відбору	Вдосконалення процесів рекрутингу та відбору, включаючи розробку профілю кандидата, оцінку його потенціалу та відповідність культурі підприємства. Це дозволить залучати та зберігати висококваліфікованих кандидатів.
6. Впровадження системи оцінки результативності	Створення чіткої системи оцінки результатів працівників на основі конкретних метрик та критеріїв, які відображають стратегічні цілі підприємства. Це сприятиме об'єктивному визначенню ефективності працівників та розробці індивідуальних планів розвитку.

Збереження здоров'я та благополуччя персоналу є ключовими факторами для успішної та продуктивної діяльності трудових колективів у підрозділах ОСББ «КОСМОС-1971». Підтримка працездатності та запобігання інвалідизації, пов'язаної з виробництвом, шляхом проведення профілактичних заходів та загального зміцнення здоров'я вважається одним із найважливіших пріоритетів у мотиваційному механізмі керівництва ОСББ «КОСМОС-1971».

У контексті дослідження можна виробити «здорову модель» діяльності фахівців ОСББ «КОСМОС-1971», яка представлятиме собою набір якостей, характерних для працівника з відповідним професійним рівнем компетентності. Ця «здорова модель» охоплюватиме не лише технічні навички, але й аспекти фізичного та психологічного здоров'я, здатність до адаптації та вирішення проблемних ситуацій [70, с.54].

Важливою складовою «здорової моделі» фахівця є його здатність до постійного професійного зростання та розвитку. Такий підхід сприяє підтримці високого рівня кваліфікації персоналу та адаптації до змін у робочому середовищі. Впровадження «здорової моделі» фахівця передбачає не лише навчання та розвиток професійних навичок, але й створення умов для підтримки фізичного та емоційного здоров'я. Це може включати в себе проведення фітнес-заходів, психологічну підтримку та створення комфортних умов праці [51, с.45].

Врахування здоров'я та благополуччя персоналу у стратегічних планах та політиці управління кадровими ресурсами сприятиме підвищенню ефективності роботи ОСББ «КОСМОС-1971» та збереженню його конкурентоспроможності.

Вважаємо, що вдосконалення управління професійним здоров'ям працівників ОСББ «КОСМОС-1971» має враховувати передовий досвід західних компаній у цій сфері. Західні компанії часто впроваджують комплексні програми зміцнення професійного здоров'я, які об'єднують організаційні та індивідуальні заходи з метою профілактики стресу та знаходження шляхів його подолання [45, с.13].

Показники особистісних якостей «здорової моделі» фахівців ОСББ «КОСМОС-1971» представлено на рис. 2.2.

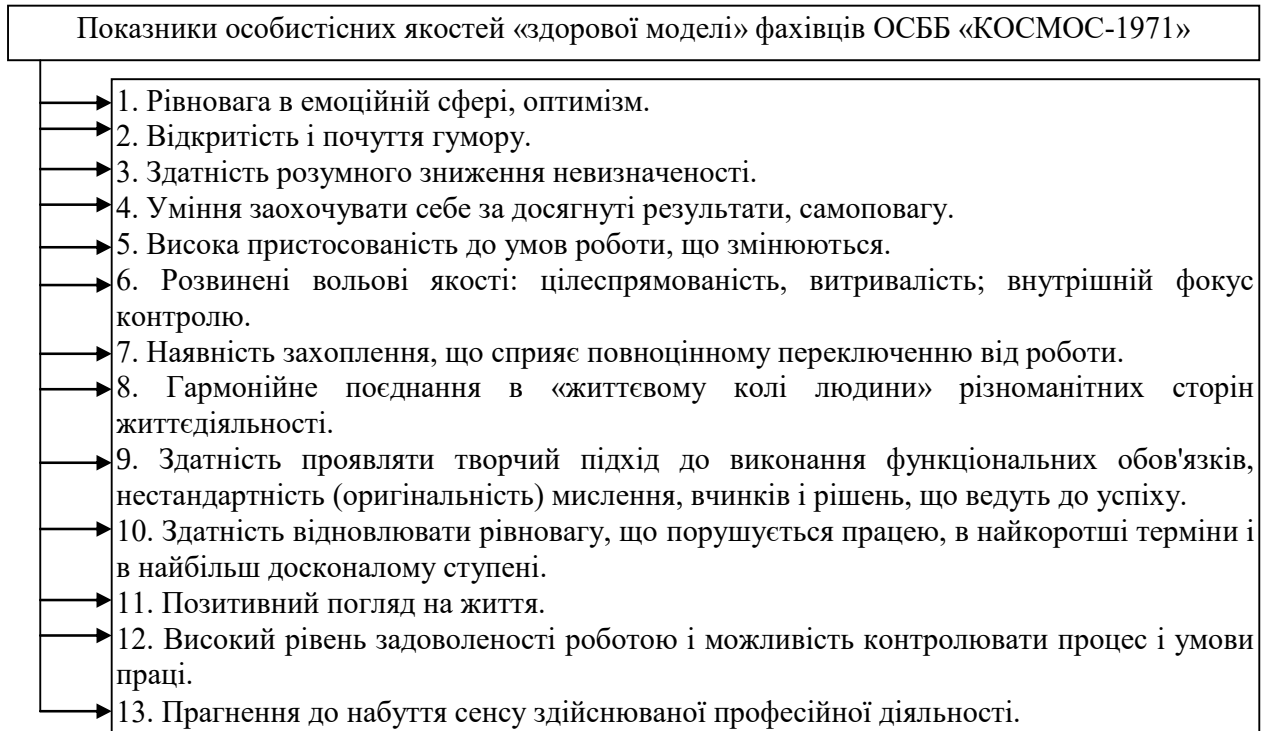


Рис. 2.2. Показники особистісних якостей «здорової моделі» фахівців ОСББ «КОСМОС-1971»

У західних компаніях серед організаційних заходів, що застосовуються, зазвичай виділяють [28; 37]:

- створення сприятливого організаційного середовища, надання працівникам можливості самостійно організовувати свою роботу та чітке визначення посадових обов'язків;

- робота над усуненням факторів, що призводять до перевантаження або недостатнього завантаження працівників;

- надання соціальної підтримки, включаючи програми управління стресами з проведенням консультування та фітнес-програми для загального оздоровлення.

Серед методів індивідуального запобігання стресу та його подолання виділяються програми фізичних вправ, навчання технік релаксації, використання біологічного зворотного зв'язку та модифікація поведінки [47].

На нашу думку, для поліпшення управління професійним здоров'ям працівників ОСББ «КОСМОС-1971» важливим є впровадження комплексу організаційних заходів. Один із ключових підходів у цьому контексті - використання концепції та принципів «Health Management» в системі розвитку кадрової політики організації.

Управління здоров'ям персоналу, або «Health Management», відіграє ключову роль у стратегії кадрової політики ОСББ «КОСМОС-1971». Відомо, що задоволені та здорові співробітники стають основою успішної діяльності компанії [34, с.76].

Згідно з дослідженням британської страхової компанії BUPA, люди з міцним здоров'ям мають у середньому на 20% вищу продуктивність, ніж ті, хто має проблеми зі здоров'ям. Отже, розробка програм зміцнення професійного здоров'я та підвищення стресостійкості менеджерів є вельми важливою. Проте, важливо не обмежуватися лише фрагментарними заходами, такими як тренінги зі стрес-менеджменту. Системний підхід, що базується на управлінні здоров'ям, дозволяє використовувати внутрішні ресурси та енергію для досягнення якості життя, яку людина обирає для себе.

У впровадженні концепції «Health Management» на підприємстві ОСББ «КОСМОС-1971» ефективним засобом її практичної реалізації стала система коучингу з професійного здоров'я та соціально-психологічної адаптації працівників.

Мета проекту впровадження системи коучингу концепції «Health Management» в ОСББ «КОСМОС-1971» полягає в оптимізації досягнення цілей компанії шляхом підвищення рівня свідомості, прагнення до здорового способу життя та розкриття потенціалу співробітників та команди в цілому.

Основні завдання реалізації проекту впровадження системи коучингу концепції «Health Management» в ОСББ «КОСМОС-1971» включають наступне (рис. 2.3).

Іншими словами, впровадження проекту системи коучингу концепції Health Management в ОСББ «КОСМОС-1971» виправдане для ситуацій, де

потрібно приймати рішення, що не мають однозначного вирішення. Загалом, коучинг-підхід у системі навчання персоналу ОСББ «КОСМОС-1971» спрямований на знаходження найбільш ефективних шляхів досягнення цілей компанії та їх втілення у життя самими працівниками. Водночас він також сприяє розвитку співробітників у ОСББ «КОСМОС-1971».

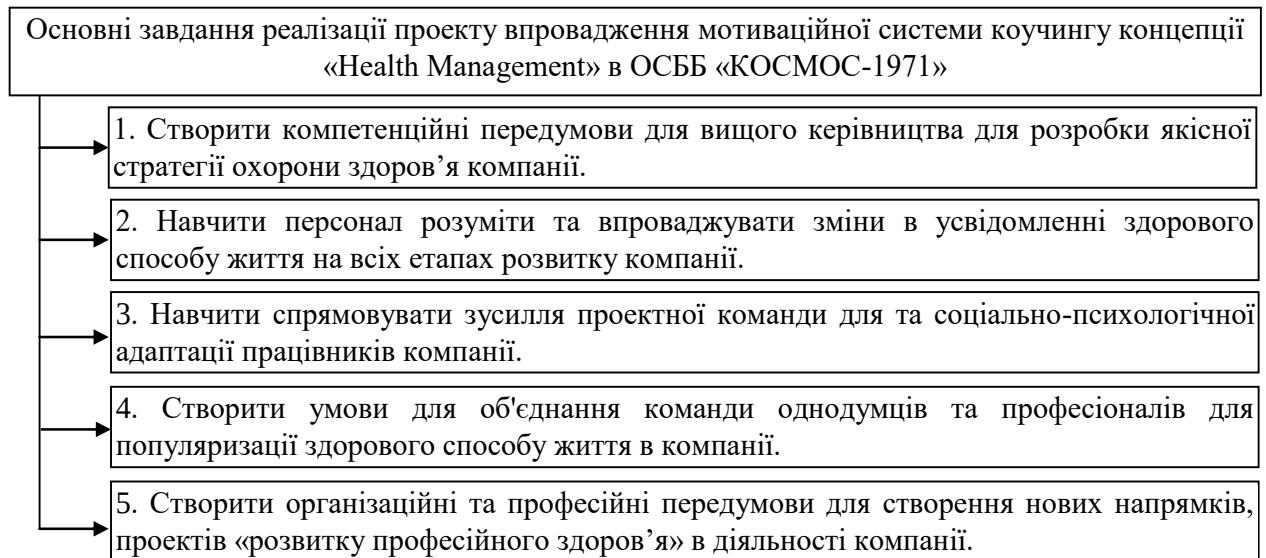


Рис. 2.3. Основні завдання реалізації проекту впровадження мотиваційної системи коучингу концепції «Health Management» в ОСББ «КОСМОС-1971»

Реалізація проекту впровадження системи коучингу «Health Management» в ОСББ «КОСМОС-1971» відбуватиметься шляхом залучення в штат персоналу підприємства на тимчасовій основі (за трудовою угодою) коучів з психологічного розвитку та професійного здоров'я. Усі коучі - це сильна команда цілеспрямованих і творчих людей. Ядро компанії - консультанти, тренери і фахівці - практики в різних областях «Health Management».

Планується залучення трьох коучів, кожен з яких має свою спеціалізацію в сучасних методиках «Health Management»:

Коуч 1. Експерт у проведенні коуч-сесій для вищого керівництва, топ-менеджменту та керівників. Він володіє навичками проведення корпоративних тренінгів з «Health Management», спрямованих на формування здорового способу життя.

Коуч 2. Спеціалізується на розробці та проведенні тренінгових програм у

таких сферах, як управління здоров'ям, профілактика виробничого травматизму та розвиток командної роботи у системі управління здоров'ям.

Коуч 3. Спеціалізується на особистісному консультуванні в галузі «Health Management», розробці стратегій управління людськими ресурсами, орієнтованих на забезпечення безпечних умов праці.

Реалізація проекту впровадження системи коучингу «Health Management» в ОСББ «КОСМОС-1971» в першу чергу призведе до соціального ефекту. Можна визначити вплив коучингу на розвиток «Health Management» в організації, який може бути вимірний кількісно. Дослідження показало, що компанії, які використовували коучинг для свого керівництва, спостерігали значне поліпшення у різних сферах мотивації (рис. 2.4).



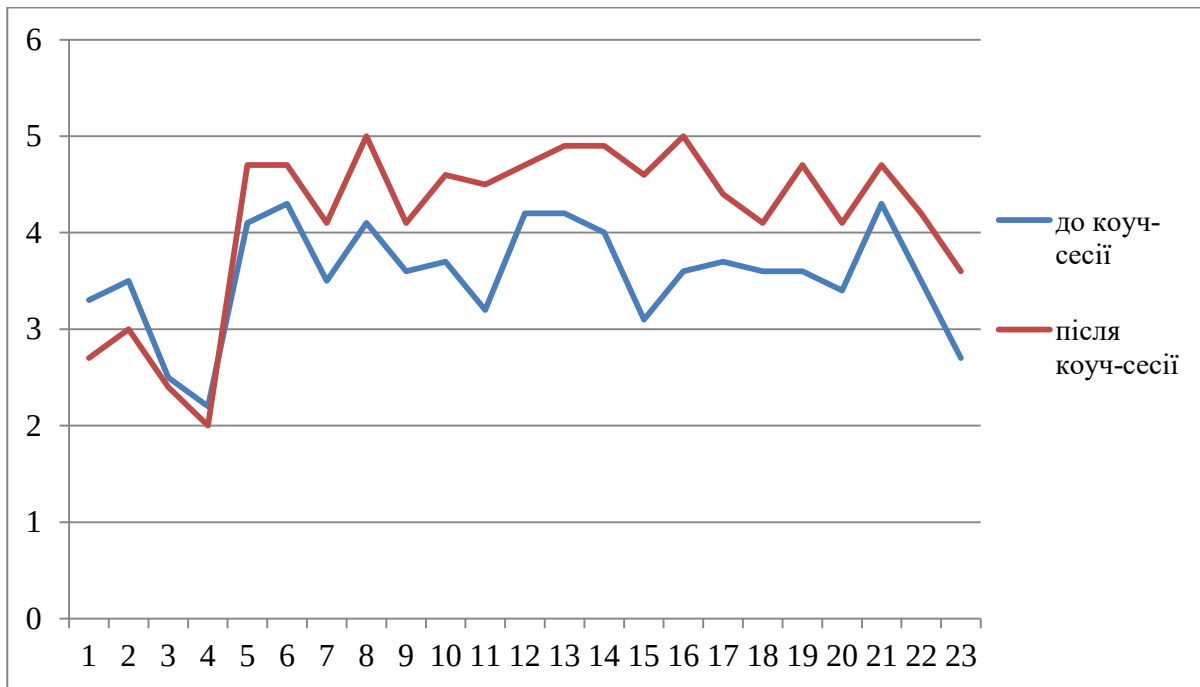
Рис. 2.4. Кількісні показники мотиваційного розвитку підприємств, які впроваджували коучинг «Health Management», %

Підвищення продуктивності праці зауважили 53% опитаних керівників. Майже половина з них вважала, що завдяки впровадженню коучингу «Health Management» їхнє підприємство стало більш ефективним, а також покращилася якість роботи з клієнтами (підкреслило 39% керівників), а також спостерігалось зменшення кількості скарг від них. Також важливим є зниження плинності

керівництва, оскільки відхід керівників на більш високі посади призводить до фінансових втрат для компанії.

Для оцінки мотивації роботи персоналу використовувалася 5-бальна якісно-кількісна шкала. Значення на цій шкалі відображали рівень відповідності фактичного та бажаного стану мотивації. На цій шкалі 5 означало «так», 4 – «скоріше так, ніж ні», 3 – «скоріше ні, ніж так», 2 – «ні», 1 – «важко відповісти або не знаю».

Рівень мотиваційного потенціалу працівників проектних команд, що брали участь у проекті коучингу «Health Management» в ОСББ «КОСМОС-1971», представлено на рис. 2.5.



Пояснення: працюю з повною віддачею сил, тому що: 1 – існує дисципліна праці; 2 – керує почуття боргу; 3 – за звичкою; 4 – так працюють інші; 5 – цікава робота; на робочому місці я задовольняю потребу: 6 – заробити гроші; 7 – мати постійне робоче місце; 8 – спілкуватися із цікавими людьми; 9 – самоствердитися; 10 – зробити кар'єру; 11 – реалізувати творчі здібності; 12 – розвинене постійне прагнення до досягнення успіху; 13 – розвинене бажання бути хазяїном своєї долі; 14 – розвинене прагнення до повної волі й незалежності; 15 – розвинена ініціативність у всьому; 16 – розвинена завзятість у досягненні мети; 17 – розвинена схильність до розумного ризику; 18 – розвинена відсутність страху взяти на себе відповідальність; 19 – розвинене вміння спокійно аналізувати будь-які ситуації; 20 – розвинені вміння переконувати інших людей; 21 – розвинена працездатність; 22 – розвинені вміння добувати й використовувати інформацію за вигодою; 23 – розвинені здібності до торгівлі, підприємництва.

Рис. 2.5. Рівень мотиваційного потенціалу роботи персоналу до та після проведення коуч-сесії з «Health Management» у ОСББ «КОСМОС-1971»

Аналізуючи рис. 2.5, варто відзначити, що фактичний рівень мотивації перевищує базовий. Це свідчить про потенціал для подальшого підвищення мотивації працівників за допомогою впровадження коучингу «Health Management» в ОСББ «КОСМОС-1971». Цей проект має важливе соціальне значення, оскільки сприяє підвищенню свідомості персоналу щодо здорового способу життя.

Таким чином, коучинг сприяє розвитку компанії зсередини, починаючи з кожного працівника і керівника. Результати дослідження свідчать про бажання керівництва використовувати коучинг «Health Management» як передовий та інноваційний метод управлінського консультування у сфері професійного здоров'я та мотиваційного управління, що сприятиме покращенню реалізації кадрової політики в ОСББ «КОСМОС-1971» в цілому.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки сучасного стану та напрямів удосконалення управління кадровою політикою підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що об'єднання співвласників багатоквартирного будинку «КОСМОС-1971» створено власниками квартир та нежитлових приміщень відповідно до Закону України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку». Об'єднання діє відповідно до Закону України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку», чинного законодавства України та Статуту.

2. Встановлено, що метою створення ОСББ «КОСМОС-1971» є забезпечення і захист прав співвласників, дотримання ними своїх обов'язків, належне утримання та використання спільного майна будинку, забезпечення своєчасного надходження коштів для сплати всіх платежів, передбачених законодавством та цим Статутом.

3. Аналіз показав, що сукупні доходи скоротились на 55,30% від 2021 року до 2023 року, при цьому чистий прибуток зменшився на 227 тис.грн., або 121,07%, що свідчить про серйозні фінансові труднощі або неефективне управління ресурсами. Аналіз показав, що середньорічна вартість активів зменшилася на 5008,1 тис.грн., або на 2,03%, але варто відзначити, що це в основному через зменшення вартості необоротних активів (-2,37%), тоді як оборотні активи зросли на 21,96%. Це може вказувати на стратегічне зміщення у фокусі діяльності організації або на певні інвестиційні рішення.

4. Узагальнено, що ключовими складовими системи управління кадровою політикою ОСББ «КОСМОС-1971» є рекрутинг та відбір, оцінка та розвиток персоналу, управління професійним зростанням та навчанням, а також мотивація та утримання працівників. Важливим аспектом є також створення рівних можливостей та розвитку корпоративної культури, що відповідає цінностям та цілям організації. Ефективна система управління кадровою

політикою сприяє підвищенню продуктивності праці, підвищенню задоволеності працівників та покращенню результативності організації в цілому.

5. Встановлено, що існує нестабільність управління кадровими ресурсами та неефективне використання персоналу на підприємстві ОСББ «КОСМОС-1971» протягом звітного періоду. Також, можна говорити про певні позитивні тенденції у соціальній кадровій політиці організації ОСББ «КОСМОС-1971», але також вказує на проблемні аспекти, які потребують уваги та вдосконалення. Відповідно, було визначено нестійкий стан щодо забезпечення організаційної ефективності управління кадровою політикою ОСББ «КОСМОС-1971».

6. Обґрунтовано, що у контексті постійних змін у суспільстві та зростаючого значення корпоративної відповідальності ОСББ «КОСМОС-1971» має активно пристосовуватися та вдосконалювати свою кадрову політику. Основні принципи сучасного управління персоналом, такі як розвиток талантів, стимулювання та мотивація, розвиток корпоративної культури, стають ключовими складовими успішного функціонування ОСББ «КОСМОС-1971».

7. Доведено, що для поліпшення управління професійним здоров'ям працівників ОСББ «КОСМОС-1971» важливим є впровадження комплексу організаційних заходів. Один із ключових підходів у цьому контексті - використання концепції та принципів «Health Management» в системі розвитку кадрової політики організації. У впровадженні концепції «Health Management» на підприємстві ОСББ «КОСМОС-1971» ефективним засобом її практичної реалізації стала система коучінгу з професійного здоров'я та соціально-психологічної адаптації працівників.

8. Обґрунтовано, що коучинг сприяє розвитку компанії зсередини, починаючи з кожного працівника і керівника. Результати дослідження свідчать про бажання керівництва використовувати коучинг «Health Management» як передовий та інноваційний метод управлінського консультування у сфері професійного здоров'я та мотиваційного управління, що сприятиме покращенню реалізації кадрової політики в ОСББ «КОСМОС-1971» в цілому.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження системи управління кадровою політикою підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що раціональна система управління кадровою політикою визначається як ключовий елемент успішного функціонування будь-якої компанії. Її створення базується на ретельному аналізі потреб підприємства щодо кадрових ресурсів та врахуванні стратегічних цілей. Така система визначає процедури набору, розвитку та утримання персоналу з метою оптимізації витрат і підвищення продуктивності праці. Завдяки раціональній системі управління кадровою політикою можна підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку праці та забезпечити стабільний розвиток.

2. Узагальнено, що механізм управління кадровою політикою підприємства - це комплексний набір стратегій, процедур, інструментів і методів, спрямованих на ефективне управління кадровими ресурсами з метою досягнення стратегічних цілей організації. Цей механізм включає в себе розробку та впровадження політик, процедур та практик у сфері набору, розвитку, утримання та відбору персоналу. Він також передбачає встановлення системи моніторингу, оцінки та аналізу кадрових показників для постійного вдосконалення кадрової стратегії підприємства.

3. Обґрунтовано, що розвиток механізму управління кадровою політикою на підприємстві вкрай доцільний з кількох причин. Ефективне управління кадровими ресурсами сприяє підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Крім того, це дозволяє підприємству забезпечувати належний розвиток свого персоналу, залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців. Розробка ефективної кадрової політики сприяє створенню сприятливого робочого середовища, що сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників.

4. Визначено, що комплексна оцінка ефективності управління кадровою

політикою підприємства є невід'ємною складовою успішного функціонування організації. Вона дозволяє з'ясувати, наскільки ефективно використовуються людські ресурси та як це впливає на загальний результат компанії. Комплексне оцінювання дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони в управлінні кадровою політикою, що сприяє покращенню стратегій та методів управління персоналом. Врахування різних аспектів, таких як економічна, соціальна, організаційна ефективність, дозволяє отримати повну картину ситуації та розробити адекватні корекційні заходи. Комплексна оцінка стимулює підприємство до постійного удосконалення своєї кадрової політики та підвищення якості управління персоналом.

5. Визначено, що об'єднання співвласників багатоквартирного будинку «КОСМОС-1971» створено власниками квартир та нежитлових приміщень відповідно до Закону України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку». Об'єднання діє відповідно до Закону України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку», чинного законодавства України та Статуту.

6. Аналіз показав, що сукупні доходи скоротились на 55,30% від 2021 року до 2023 року, при цьому чистий прибуток зменшився на 227 тис.грн., або 121,07%, що свідчить про серйозні фінансові труднощі або неефективне управління ресурсами. Аналіз показав, що середньорічна вартість активів зменшилася на 5008,1 тис.грн., або на 2,03%, але варто відзначити, що це в основному через зменшення вартості необоротних активів (-2,37%), тоді як оборотні активи зросли на 21,96%. Це може вказувати на стратегічне зміщення у фокусі діяльності організації або на певні інвестиційні рішення.

7. Узагальнено, що ключовими складовими системи управління кадровою політикою ОСББ «КОСМОС-1971» є рекрутинг та відбір, оцінка та розвиток персоналу, управління професійним зростанням та навчанням, а також мотивація та утримання працівників. Важливим аспектом є також створення рівних можливостей та розвитку корпоративної культури, що відповідає цінностям та цілям організації. Ефективна система управління кадровою

політикою сприяє підвищенню продуктивності праці, підвищенню задоволеності працівників та покращенню результативності організації в цілому.

8. Встановлено, що існує нестабільність управління кадровими ресурсами та неефективне використання персоналу на підприємстві ОСББ «КОСМОС-1971» протягом звітного періоду. Також, можна говорити про певні позитивні тенденції у соціальній кадровій політиці організації ОСББ «КОСМОС-1971», але також вказує на проблемні аспекти, які потребують уваги та вдосконалення. Відповідно, було визначено нестійкий стан щодо забезпечення організаційної ефективності управління кадровою політикою ОСББ «КОСМОС-1971».

9. Обґрунтовано, що у контексті постійних змін у суспільстві та зростаючого значення корпоративної відповідальності ОСББ «КОСМОС-1971» має активно пристосовуватися та вдосконалювати свою кадрову політику. Основні принципи сучасного управління персоналом, такі як розвиток талантів, стимулювання та мотивація, розвиток корпоративної культури, стають ключовими складовими успішного функціонування ОСББ «КОСМОС-1971».

10. Доведено, що для поліпшення управління професійним здоров'ям працівників ОСББ «КОСМОС-1971» важливим є впровадження комплексу організаційних заходів. Один із ключових підходів у цьому контексті - використання концепції та принципів «Health Management» в системі розвитку кадрової політики організації. У впровадженні концепції «Health Management» на підприємстві ОСББ «КОСМОС-1971» ефективним засобом її практичної реалізації стала система коучінгу з професійного здоров'я та соціально-психологічної адаптації працівників.

11. Обґрунтовано, що коучинг сприяє розвитку компанії зсередини, починаючи з кожного працівника і керівника. Результати дослідження свідчать про бажання керівництва використовувати коучинг «Health Management» як передовий та інноваційний метод управлінського консультування у сфері професійного здоров'я та мотиваційного управління, що сприятиме покращенню реалізації кадрової політики в ОСББ «КОСМОС-1971» в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверіна О. І. Філософія управління людськими ресурсами: до визначення концептуально-методологічних засад. Нова парадигма. 2013. Вип. 115. С. 3-11.
2. Амосов О. Ю. Соціальна складова оцінки ефективності менеджменту персоналу. Демографія та соціальна економіка. 2023. № 1. С. 78-88.
3. Андронов В. А., Крюков О. І., Шведун В. О. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Модуль І. Х. : НУЦЗУ, 2016. 46 с.
4. Базаров Т. Ю., Єрьомін 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., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 237 с.
7. Беляєва Н. С. Поняття та елементи системи провадження кадрового аудиту: аналіз діяльності компаній в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 28(1). С. 36-41.
8. Білецький О. В., Дороніна О. А. Трансформація підходів до формування кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 2. С. 209-215.
9. Богатирьов А. М., Столярська К. М. Компетентнісний підхід щодо управління людськими ресурсами підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2022. Вип. 2.
10. Верхоглядова Н. І., Ільїна С. Б., Іванникова Н. А., Лаврінченко О. В. Управління розвитком людських ресурсів: моногр. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. 317 с.
11. 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.

12. Водолажська Т. О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства». Економіка транспортного комплексу. 2014. Вип. 24. С. 55-64.

13. Воскобійник С. Я. Теоретичні підходи до визначення терміну «кадрова політика». Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького. 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. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні механізми ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Харків: ХНЕУ, 2017. 400 с.

16. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.

17. Глєбова А. О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. Молодий вчений. 2015. № 12 (27). С. 159-164.

18. Гольда А. В. Теоретико-методологічні передумови генезису мотивації трудового потенціалу в системі економічних категорій. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць: НДЕІ Мін.–ва економіки України. 2017. №3. С. 185-192.

19. Гончаренко Н. Г. Управління кадровою політикою підприємств як дієвий засіб забезпечення їх ефективного розвитку. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1(1). С. 121-125.

20. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2004. 398 с.

21. Дарміць Р. З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2023. № 778. С. 26-34.

22. Дериховська В. І. Модель оцінки рівня розвитку персоналу підприємства. Економіка розвитку. 2017. № 1 (61). С. 114–117.

23. Докучасв О. А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства. Економіка та держава: Міжнародний науково-практичний журнал. 2016. №8. С. 79-82.

24. 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.

25. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

26. 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.

27. Жуковська В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2018. № 4. С. 48-56.

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

29. 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.

30. 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>.

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

32. Кайнова Т. В. Складові соціально-економічної ефективності управління персоналом. Науково-технічний збірник Харківського національного економічного університету. 2020. №80. С. 269-272.

33. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 52-56.

34. Кібанов А. Я. Основи управління персоналом. М.: АСТ, 2014. 234 с.

35. Клименко М. П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки : зб. наук. праць. 2019. № 5. С. 81-85.

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

37. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. Modern economics. 2020. № 24. С. 75-80.

38. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

39. Колесник В.В. Дослідження системи розвитку управлінських кадрів у комерційних банках. Вісник соціально-економічних досліджень:зб.наук.праць. 2008. №32. С.188–192.

40. Колпаков В., Дмитренко Г. Стратегічний кадровий менеджмент: Підручник онлайн; URL: <http://library.if.ua/books/146.html>

41. Конституція України від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

42. 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.

43. Крушеницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушеницька, Д. П. Мельничук. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Кондор, 2006. 308 с.

44. Лобза А. В. Організація процесу найму персоналу на сучасному українському підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 11. С. 144-149.

45. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.

46. Мартиненко В. П. Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом. Ефективна економіка. 2014. №4. С. 44-48.

47. Марченко В. М. Проблеми сучасної кадрової політики підприємств та шляхи їх вирішення. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. 2023. №14. С. 205-209.

48. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 248 с.

49. Олексенко Р. І. Управління кадровими ресурсами підприємств в сучасних умовах господарювання. Економіка АПК. 2023. №14. С.41-45.

50. Перепадя Ф. Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств. Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_48

51. Плеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2010. 338 с.

52. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 р. №2755–VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755–VI#Text>

53. Про відпустки : закон України від 15.11.1996 року № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96#Text>

54. Про зайнятість населення: закон України від 05.07.12 р. № 5067-VI.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-VI#Text>

55. Про колективні договори і угоди : закон України від 01.07.1993 року № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-XII#Text>

56. Про оплату праці : закон України від 24.03.95 р. №108/95–ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95#Text>

57. Про охорону праці : закон України від 14.10.1992 року № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-XII#Text>

58. Про пенсійне забезпечення : закон України від 05.11.1991 року № 1788-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-XII#Text>

59. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : закон України від 03.03.1998 року № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98#Text>

60. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

61. Роженко О. В. Формування кадрової політики підприємства залежно від стадії його життєвого циклу. Торгівля і ринок України. 2019. № 1. С. 58-65.

62. Романова В. В. Вдосконалення управління людськими ресурсами підприємств. Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. 2022. № 3. С. 188-190.

63. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1. С. 91–95.

64. Слівінська Н. Кадровий аудит як інструмент формування ефективної кадрової політики організації. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2011. Вип. 16. С. 74–77.

65. Степенко В. Особливості формування системи управління персоналом вітчизняних підприємств. Проблеми управління економічним потенціалом регіонів: збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції: Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С. 103-105.

66. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізм та інструменти реалізації. Економічний часопис-XXI. 2022. С. 3-12.
67. Турчіна С. Г. Кадрова політика аудиторських підприємств – надавачів послуг суб'єктам ЗЕД. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 2. С. 17-21.
68. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
69. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
70. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колективна монографія / під ред. д.е.н., професора Г. Г. Савіної. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. 130 с.
71. Шаповал О.А. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків : НАНГУ, 2015. 295 с.
72. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149–151.
73. Щокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 343-346.
74. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 4. С. 191-198.
75. Якубовський О. Сучасна регіональна кадрова політика та нова модель її реалізації. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2019. Вип. 25. С. 66-76.

ДОДАТКИ

Методика розрахунку показників економічної ефективності
управління кадровою політикою підприємства

Показник	Формула розрахунку
Відношення витрат на заробітну плату до виручки	$(\text{Сума витрат на заробітну плату} / \text{Загальний дохід}) \times 100\%$
Продуктивність працівників	$(\text{Вартість виготовленої продукції або наданих послуг} / \text{Кількість працівників})$
Коефіцієнт витрат на найм	$(\text{Загальні витрати на найм} / \text{Загальна кількість працівників})$
Прибутковість одного працівника	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Кількість працівників})$
Відношення середньої зарплати до виручки	$(\text{Середня заробітна плата} / \text{Загальний дохід}) \times 100\%$
Відношення витрат на підвищення кваліфікації до загальних витрат	$(\text{Витрати на підвищення кваліфікації} / \text{Загальні операційні витрати}) \times 100\%$
Коефіцієнт витрат на утримання працівника	$(\text{Витрати на утримання працівника} / \text{Загальна кількість працівників})$
Рентабельність витрат на персонал	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Витрати на персонал}) \times 100\%$
Відношення кількості найманих до звільнених працівників	$(\text{Кількість найманих працівників} / \text{Кількість звільнених працівників})$
Коефіцієнт витрат на залучення нових працівників	$(\text{Витрати на рекрутацію} / \text{Кількість найманих працівників})$

Таблиця 2

Методика розрахунку показників соціальної ефективності
управління кадровою політикою підприємства

Показник	Формула розрахунку
Рівень задоволеності працівників	$(\text{Кількість задоволених працівників} / \text{Загальна кількість працівників}) \times 100\%$
Процент відсутності на робочому місці	$(\text{Кількість відсутніх працівників} / \text{Загальна кількість працівників}) \times 100\%$
Рівень стабільності персоналу	$(\text{Кількість працівників, які працюють більше 1 року} / \text{Загальна кількість працівників}) \times 100\%$
Кількість інцидентів або скарг на перевантаженість роботи	$\text{Кількість інцидентів або скарг} / \text{Загальна кількість працівників}$

Продовження таблиці

Співвідношення зарплати до середньої заробітної плати в країні	$(\text{Середня заробітна плата на підприємстві} / \text{Середня заробітна плата в країні}) \times 100\%$
Коефіцієнт пропозицій на покращення умов праці	$\text{Кількість пропозицій на покращення} / \text{Загальна кількість працівників}$
Процент працівників, які отримують соціальні пакети	$(\text{Кількість працівників, які отримують соціальні пакети} / \text{Загальна кількість працівників}) \times 100\%$
Кількість годин, витрачених на професійний розвиток	Сума годин, витрачених на професійний розвиток
Процент працівників, які беруть участь у корпоративних програмах	$(\text{Кількість працівників, які беруть участь у програмах} / \text{Загальна кількість працівників}) \times 100\%$
Коефіцієнт рівності умов праці	$(\text{Кількість працівників із високими умовами праці} / \text{Кількість працівників із низькими умовами праці})$

Таблиця 3

Методика розрахунку показників організаційної ефективності
управління кадровою політикою підприємства

Показник	Формула розрахунку
Коефіцієнт втрат персоналу	$(\text{Кількість звільнених працівників} / \text{Загальна кількість працівників}) \times 100\%$
Рівень задоволеності працівників	$(\text{Кількість задоволених працівників} / \text{Загальна кількість працівників}) \times 100\%$
Коефіцієнт автономності працівників	$(\text{Кількість працівників, які мають повний контроль над своєю роботою} / \text{Загальна кількість працівників}) \times 100\%$
Співвідношення найму та звільнень	$(\text{Кількість нових наймів} / \text{Кількість звільнень}) \times 100\%$
Співвідношення кількості кандидатів до вакансій	$(\text{Кількість кандидатів} / \text{Кількість вакансій}) \times 100\%$
Коефіцієнт навчання і розвитку персоналу	$(\text{Кількість годин, витрачених на навчання} / \text{Загальна кількість годин роботи працівника}) \times 100\%$
Процент відмов від пропозицій посад	$(\text{Кількість відмов} / \text{Загальна кількість пропозицій}) \times 100\%$
Коефіцієнт співробітництва між підрозділами	$(\text{Кількість спільних проектів або ініціатив} / \text{Загальна кількість проектів або ініціатив}) \times 100\%$
Коефіцієнт використання робочого часу	$(\text{Загальна кількість відпрацьованих годин} / \text{Загальна кількість можливих робочих годин}) \times 100\%$
Продуктивність роботи підрозділів	$(\text{Сума випродукованої продукції або послуг} / \text{Кількість працівників у підрозділі})$