

5
02.12.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

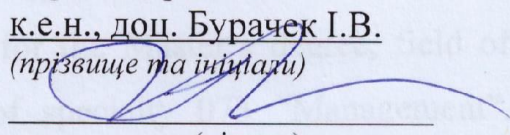

ЦЮРПТА Юрій Сергійович
(здобувач вищої освіти групи MOM-25)

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА
РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ**

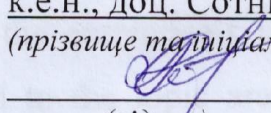
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бурачек І.В.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Сотник А.А.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Цюріпіта Ю. С. Управління кадровою політикою підприємства та розробка напрямів її вдосконалення. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні аспекти управління кадровою політикою на підприємстві. Проаналізовано наявний стан управління кадровою політикою підприємства, виявлено основні проблеми за темою та запропоновано напрями її вдосконалення.

Ключові слова: персонал, кадрова політика, стратегії управління персоналом.

Annotation

Tsiurpita Yu. S. Management of the enterprise's personnel policy and development of directions for its improvement. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's thesis examines the theoretical aspects of personnel policy management at the enterprise. The current state of the enterprise's personnel policy management is analyzed, the main problems related to the topic are identified, and directions for its improvement are proposed.

Keywords: personnel, personnel policy, personnel management strategies.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Кадрова політика підприємства та основні категорії, що її характеризують.....	7
1.2. Типи кадрової політики підприємства та критерії її оцінки.....	20
1.3. Методика оцінки ефективності управління кадровою політикою.....	28
1.4. Нормативно–правове забезпечення управління кадровою політикою підприємстві.....	38
<i>Висновки до розділу 1.....</i>	43
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	45
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	45
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	54
2.3. Оцінка стану управління та ефективності кадрової політики підприємства.....	57
<i>Висновки до розділу 2.....</i>	73
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	74
3.1. Напрями вдосконалення управління кадровою політикою підприємства.....	74
3.2. Заходи щодо підвищення ефективності мотивації праці персоналу ТОВ «В.А.П» як основи його кадрової політики	85
3.3. Оцінка економічного ефекту від запропонованих заходів	92
<i>Висновки до розділу 3</i>	99
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	106
ДОДАТКИ.....	113

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах динамічних змін ринку праці ефективне управління кадровою політикою підприємства стає ключовим чинником забезпечення його конкурентоспроможності. Підприємства стикаються з постійними викликами, пов'язаними із залученням, утриманням і розвитком кваліфікованих фахівців, що посилює необхідність формування цілісної та стратегічно орієнтованої кадрової політики.

Актуальність теми зумовлена зміною вимог до персоналу, зростанням ролі професійних і соціально-комунікативних компетентностей, а також переходом підприємств до використання новітніх HR-технологій. Це вимагає перегляду традиційних підходів до управління персоналом, оптимізації кадрових процесів та впровадження інноваційних механізмів розвитку трудового потенціалу.

Вдосконалення кадрової політики є вагомим передумовою підвищення ефективності управління підприємством загалом, адже саме людський капітал формує основу його стійкості, інноваційності та розвитку. Тому питання розробки та впровадження сучасної кадрової політики є надзвичайно актуальним для підприємств, які прагнуть адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечити довгостроковий успіх.

Значний внесок в теорію кадрової політики підприємства зробили такі вчені, як М.Д. Винагородський, О.В. Крушельницька. Дослідження щодо вдосконалення кадрової політики підприємства проводив автор В.Н. Косик. Дослідження з питань організації праці і управління кадровою політикою на підприємстві успішно проводили П.М. Керженцев, П.О. Попов, О.А. Єрманський, О.Ф. Розмирович, М.А. Вітке та ін. Існує також ряд вчених, які велику увагу приділяють управлінню персоналом – це Д. Ангелін, Десслер Гарі, А.П. Єгошин, які пропонують певні підходи до управління персоналом, розробляють методи та досліджують їх застосування на практиці.

Мета та завдання дослідження. Мета магістерської кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних засад кадрової політики підприємства,

дослідження сучасного стану управління кадровою політикою в умовах конкретного підприємства та розробка напрямів удосконалення управління кадровою політикою підприємства. Завдання магістерської кваліфікаційної роботи полягають в наступному:

- виявити та опрацювати фахову літературу з темою магістерської кваліфікаційної роботи;
- розкрити сутність основних понять, що стосуються управління кадровою політикою на підприємстві;
- визначити роль і місце кадрової політики в системі сучасного менеджменту;
- визначити методи оцінки ефективності управління кадровою політикою підприємства;
- дослідити нормативно-правове забезпечення управління кадровою політикою підприємства;
- оцінити наявний стан кадрової політики на підприємстві;
- здійснити організаційно управлінський аналіз діяльності підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарський стан підприємства;
- запропонувати напрями вдосконалення управління кадровою політикою на підприємстві.

Об'єктом дослідження магістерської кваліфікаційної роботи є процес управління кадровою політикою в умовах ТОВ «В.А.П».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні засади управління кадровою політикою на підприємстві та розробка напрямів щодо її вдосконалення.

Методи дослідження. Методи дослідження обумовлені об'єктом і предметом магістерської кваліфікаційної роботи. Для розв'язання визначених завдань, досягнення мети застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження: методи системного аналізу, методи причинно-наслідкового аналізу, методи порівняльного аналізу, методи прямого структурного аналізу

Інформаційною базою дослідження послужили: досягнення вітчизняних та зарубіжних вчених в області економіки, кадрової політики та кадрового менеджменту; прикладні роботи по даній тематиці; матеріали науково-практичних конференцій; дані органів статистики; фактичні матеріали, що характеризують різні аспекти управління персоналом підприємств України, а також звітність підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що запропоновані напрями вдосконалення управління кадровою політикою підприємства можуть бути застосовані в практиці розвитку схожих підприємств.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані у магістерській кваліфікаційній роботі результати становлять наукову основу для практичного рішення проблеми удосконалення управління кадровою політикою підприємства.

За результатами дослідження опубліковано:

Антонова Л.В. Цюріта Ю.С. Управління ризиками на підприємстві. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів IV Міжнар. науково-практичної конф. (9-10 листопада 2024 р.). Житомир: Житомирська політехніка, 2024. 442 с. (С. 7).

Цюріта Ю.С. Сучасні підходи до кадрової політики підприємства. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів VI Міжнар. науково-практичної конф. (6-7 листопада 2025 р.). Житомир: Житомирська політехніка, 2025. 474 с. (С. 153).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнар. науково-практичної конф. (9-10 листопада 2024 р.) та VI Міжнар. науково-практичної конф. (6-7 листопада 2025 р.).

Обсяг та структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст складає 105 сторінок. В роботі наявними є 27 таблиць, 11 рисунків та список використаних джерел становить 79 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Кадрова політика підприємства та основні категорії, що її характеризують

Зростаюча роль людського капіталу як ключового ресурсу розвитку сучасних організацій зумовлює актуальність кадрової політики підприємства. В умовах швидких змін ринку праці, посилення конкуренції за кваліфікованих фахівців та підвищених вимог до професійних компетентностей підприємства потребують ефективно сформованої та стратегічно спрямованої кадрової політики. Вона визначає принципи добору, адаптації, розвитку та утримання персоналу, забезпечує стабільність кадрового складу й створює умови для підвищення продуктивності праці. Саме якісна кадрова політика дозволяє підприємству своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, формувати конкурентоспроможний персонал і забезпечувати стійкий організаційний розвиток.

Кадрова політика, що поєднує різні функції, методи та учасників, розглядається як складова науки про управління персоналом. Хоча управління персоналом як науковий напрям є відносно молодим, багато його концепцій і підходів почали формуватися ще на початку XX століття або й раніше. Тривалий час розвиток цієї сфери відбувався в межах інших наук, пов'язаних із виробництвом та діяльністю комерційних і державних структур, а формування її як окремої дисципліни завершилося у 60–70-х роках XX століття. Значний внесок у дослідження проблем організації праці та управління персоналом зробили такі вчені, як П.М. Керженцев, П.О. Попов, О.А. Єрманський, О.Ф. Розмирович, М.А. Вітке та ін.

Одним з ініціаторів виділення управління персоналом в окрему науку був П.М. Керженцев. У своїх наукових роботах він обстоював ключові принципи раціональної організації праці, зокрема наголошував на необхідності стандартизації продукції, забезпеченні належних умов праці на кожному робочому місці та ефективному використанні матеріальних ресурсів і трудового потенціалу.

Із 1939 року в Україні дослідження у сфері управління персоналом активно проводилися в Харківському інституті праці. Колишній директор цього закладу Дериховська В.І. довела важливість формування окремої науки управління. Нею була запропонована концепція «адміністративної ємності», яку визначали як «здатність керівника ефективно взаємодіяти з певною кількістю підлеглих». На її думку, «...адміністративна ємність може значно варіювати залежно від обдарованості керівника, його особистих якостей» [26, С. 76].

Поняття кадрів охоплює штатних кваліфікованих працівників, які володіють відповідною професійною підготовкою та мають спеціальні знання, необхідні для виконання своїх посадових обов'язків. До складу кадрів входять фахівці, що характеризуються наявністю трудових навичок, практичного досвіду й компетентностей, здобутих у процесі навчання або професійної діяльності, що забезпечує їх здатність ефективно працювати у вибраній сфері та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства [53, С.7].

Персонал – це сукупність усього особового складу організації, до якого належать як постійні, так і тимчасові працівники, що виконують кваліфіковану або некваліфіковану працю. Інакше кажучи, на відміну від поняття «кадри», де ключовими ознаками є стабільність зайнятості та наявність певної кваліфікації, для поняття «персонал» ці характеристики не є визначальними. Тому саме термін «персонал» доцільніше використовувати в контексті діяльності організації, оскільки він є більш універсальним і охоплює ширше коло працівників.

Формування та структура персоналу підприємства залежать від впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать особливості продукції, технологічні процеси та організація виробництва. Серед зовнішніх

факторів вагому роль відіграють демографічні тенденції, правові та етичні норми суспільства, а також ситуація на ринку праці. Ці зовнішні впливи проявляються через макроекономічні показники: чисельність працездатного населення, рівень його освіти, пропозицію робочої сили, рівень зайнятості та потенційний резерв працівників. Саме зазначені характеристики визначають кількісні та якісні параметри трудових ресурсів підприємства.

«Управління» – це праця людей, направлена на організацію і координацію діяльності трудових колективів і окремих працівників в процесі виробництва продукції, надання послуг [3, С. 23].

Управління людьми було характерним для всіх етапів розвитку людства та проявлялося в різних формах у різних соціальних системах. Це багатогранний процес, який набував численних моделей і підходів залежно від умов та потреб суспільства. Узагальнюючи дані, подані в опрацьованих джерелах, можна виокремити основні підходи до трактування поняття «кадрова політика», які систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні визначення терміну «кадрова політика»

№	Автор	Визначення дефініцій
1.	Виноградський М.Д.	Кадрова політика – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей організації, так і індивідуальних (особистих).
2.	Крушельницька О.В.	Кадрова політика – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи.
3.	Петюх В.М.	Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом.

Джерело: [14; 44; 56].

З наведеної вище таблиці 1.1 випливає, що поняття «кадрова політика» має два основних аспекти:

- 1) функціональний;
- 2) організаційний.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється виконання таких найважливіших елементів:

- визначення загальної стратегії;
- планування потреби організації у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу;
- залучення, відбір та оцінка персоналу;
- підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
- система просування по службі (управління кар'єрою) ;
- звільнення персоналу;
- побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;
- політика заробітної плати та соціальних послуг;
- управління витратами на персонал.

В організаційному плані кадрова політика охоплює не лише всіх працівників підприємства, а й усі його структурні підрозділи, які безпосередньо або опосередковано беруть участь у роботі з персоналом. Вона визначає систему взаємодії між підрозділами, встановлює відповідальність за підбір, навчання, розвиток і мотивацію працівників, а також забезпечує координацію управлінських процесів, спрямованих на ефективне використання трудових ресурсів у досягненні стратегічних цілей організації..

Існують різні точки зору щодо визначення поняття «кадрова політика». Наприклад, Крушельницька О.В. вважає, що «кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації і стимулювання» [44, с. 42].

Матюха М. визначає кадрову політику як «головний напрям у роботі з кадрами, набір основних принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства» [48, с. 51].

На думку іншого автора «кадрова політика підприємства – це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили» [26, с. 124].

Таким чином, кадрова політика підприємства являє собою комплексну систему, що включає сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур, спрямованих на ефективне формування, відтворення, розвиток та використання персоналу. Вона передбачає створення оптимальних умов праці, підвищення мотивації працівників, стимулювання їх професійного зростання та продуктивності, а також забезпечення балансу між інтересами організації та потребами її персоналу. Завдяки цьому кадрова політика сприяє не лише підвищенню ефективності трудових ресурсів, а й стабільності, конкурентоспроможності та стійкому розвитку підприємства загалом.

Суб'єктом кадрової політики є керівництво підприємства, яке здійснює свої функції у тісній взаємодії з іншими структурними підрозділами, залученими до управління персоналом. Кадрова політика визначає стратегічний та тактичний напрямок роботи з працівниками, забезпечуючи планомірне формування, розвиток і підтримку висококваліфікованого персоналу. Вона спрямована на створення умов для професійного зростання працівників, підвищення їхньої мотивації та залученості, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства та сприяє його стабільному розвитку і досягненню стратегічних цілей.

Історично відомі три типи влади в суспільстві, які виникли кілька тисячоліть тому й дійшли до нашого часу через досвід народів та особистостей.

Охлократія – це форма влади, що буквально перекладається як «влада натовпу», і характеризується відсутністю чіткого підпорядкування громадян загальноприйнятим нормам моралі та права. У такій системі суспільна поведінка визначається стихійними зборами, мітингами, демонстраціями та іншими масовими проявами громадської активності, а рішення приймаються під впливом емоцій і настроїв більшості, а не законодавчо встановлених правил. Охлократія виникла у період розпаду первісного ладу, коли традиційні форми управління та

соціального контролю втрачали свою силу, і протягом історії пройшла всі етапи розвитку суспільства, проявляючись у різних політичних і соціальних системах як результат масової стихійності та нестабільності.

Автократія – це форма влади, що передбачає необмежене керівництво однієї особи, яка концентрує всю політичну, соціальну або управлінську владу у своїх руках. Вона зародилася ще в умовах первісного ладу, а свій «золотий вік» пережила за рабовласницького та феодального устрою. Залежно від способу і ступеня застосування примусу до підданих, автократія набуває різних форм: тиранія, диктатура, монархія. Така форма влади вважається ефективною тоді, коли необхідно реалізувати принципово нові політичні або управлінські рішення, подолати опір мас або старих традицій і мобілізувати суспільство або колектив для досягнення стратегічної мети лідера. Якщо керівник є прогресивним, компетентним і дальновидним, автократія може слугувати потужним інструментом швидкого впровадження інновацій, проведення реформ та ефективного вирішення поставлених завдань на державному, суспільному або корпоративному рівні.

Демократія передбачає реалізацію «влади народу» через механізми самоврядування та участі громадян у прийнятті рішень. Її принципи відомі ще з часів стародавньої Греції, де вперше були закладені основи колективного управління і участі громадян у політичному житті. Демократія дозволяє максимально використовувати внутрішній потенціал людини, сприяє розвитку її ініціативності, відповідальності та творчого підходу, а також забезпечує поступовий перехід від методів примусу до методів переконання і співпраці. Для ефективного функціонування демократичної системи управління необхідна участь професійних менеджерів, які здатні організувати робочий процес, а також механізми вибору керівників трудовим колективом і розвиток самоврядування. Основні принципи демократії включають виборність керівників, можливість зміни органів влади, дотримання балансу між більшістю та меншістю, а також забезпечення рівних прав і можливостей для всіх учасників процесу управління. Завдяки цьому демократичні підходи сприяють формуванню колективної

відповідальності, підвищенню ефективності організаційних рішень і розвитку соціальної справедливості в суспільстві чи на підприємстві. Сучасний етап розвитку України характеризується переходом від автократії до демократії, з проявом охлократії.

Значною мірою кадрова політика залежить від стилю керівництва, який сформувався у взаємовідносинах керівництва з персоналом. Храмов В.О. вважає, що «існує стільки стилів управління, скільки є підприємств і керівників» [70, с. 36].

Стиль управління – це типові для менеджера пріоритети в управлінні, виборі форм і методів розв’язання управлінських завдань, управлінської взаємодії та ділової комунікації з підлеглими, колегами і вищим керівництвом [50, с. 31]. У суспільстві сформувалися три основних та один комбінований стилі керівництва.

Авторитарний стиль управління проявляється у тому, що керівник приймає рішення, спираючись насамперед на власні цілі, критерії та інтереси, майже не враховуючи думку колективу, обмежуючись радою вузького кола однодумців. У процесі реалізації своїх рішень такий керівник займає жорстку позицію і широко застосовує методи адміністративного та психологічного впливу. Він не визнає опозиції, може звільняти «неугодних» працівників, постійно впевнений у власних рішеннях і спирається на особисті знання та зв’язки з державними органами влади. Хоча такий підхід дозволяє досягати високих результатів і швидко реалізовувати стратегічні цілі, він водночас може призвести до конфліктів у колективі та навіть до фінансового чи організаційного краху підприємства.

Демократичний стиль управління ґрунтується на поєднанні одноосібного керівництва з принципами самоврядування. Керівник, обраний членами трудового колективу відкрито на зборах, повинен представляти та відстоювати інтереси всього колективу. Він здатен ефективно визначати та реалізовувати стратегічні цілі підприємства, узгоджуючи групові інтереси та підтримуючи командну роботу. Такий керівник зазвичай є талановитим дипломатом, стратегом і політиком, який спирається на групу однодумців, вміє налагоджувати

комунікацію та створювати сприятливі умови для розвитку професійного потенціалу персоналу.

Ліберальний стиль управління характеризується орієнтацією керівника на цілі та інтереси окремих груп трудового колективу. Такий керівник часто маневрує між різними позиціями, намагаючись підтримувати баланс і паритет інтересів. Основні переваги цього стилю полягають у колективному прийнятті управлінських рішень і високому ступені самостійності працівників. Водночас ліберальний керівник може мати недостатньо сильної волі, чіткої стратегії чи глибоких професійних знань, що робить цей стиль відносно нестійким і схильним до хаотичних рішень. В історичному плані ліберальний стиль має певні корені в охлократії, оскільки значною мірою орієнтується на масові настрої та вподобання колективу.

Змішаний стиль управління передбачає комбінування елементів авторитарного, демократичного та ліберального підходів. Він дозволяє керівнику гнучко адаптувати свій стиль залежно від конкретних ситуацій, рівня розвитку колективу та поставлених цілей. Таким чином, кожен керівник формує власні управлінські стереотипи, які і визначають його стиль керівництва. При цьому на вибір стилю значний вплив справляє тип влади в суспільстві, структура організації та специфіка виконуваних завдань.

Разом з цим, управління персоналом як функція управління через розроблену ефективну кадрову політику, покликане об'єднувати, координувати, взаємопов'язувати та інтегрувати всі інші функції управління в єдине ціле. Це досягається реалізацією принципів роботи з персоналом, їх взаємодію. Під принципом розуміють основне вихідне положення якоїсь теорії, вчення, науки і тощо. Принципи управління персоналом організації викладені на рисунку 1.1.

Принцип відповідності функцій управління персоналом цілям виробництва полягає в тому, що всі управлінські функції у сфері кадрової роботи формуються та коригуються залежно від конкретних потреб і стратегічних цілей підприємства. Іншими словами, кадрові процеси не розвиваються ізольовано, а інтегруються в загальну виробничу систему, забезпечуючи необхідну підтримку для досягнення

ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності організації. Застосування цього принципу дозволяє планувати підбір, розвиток, мотивацію та розстановку персоналу таким чином, щоб кадровий потенціал максимально відповідав завданням виробництва та сприяв реалізації довгострокових стратегічних цілей підприємства.

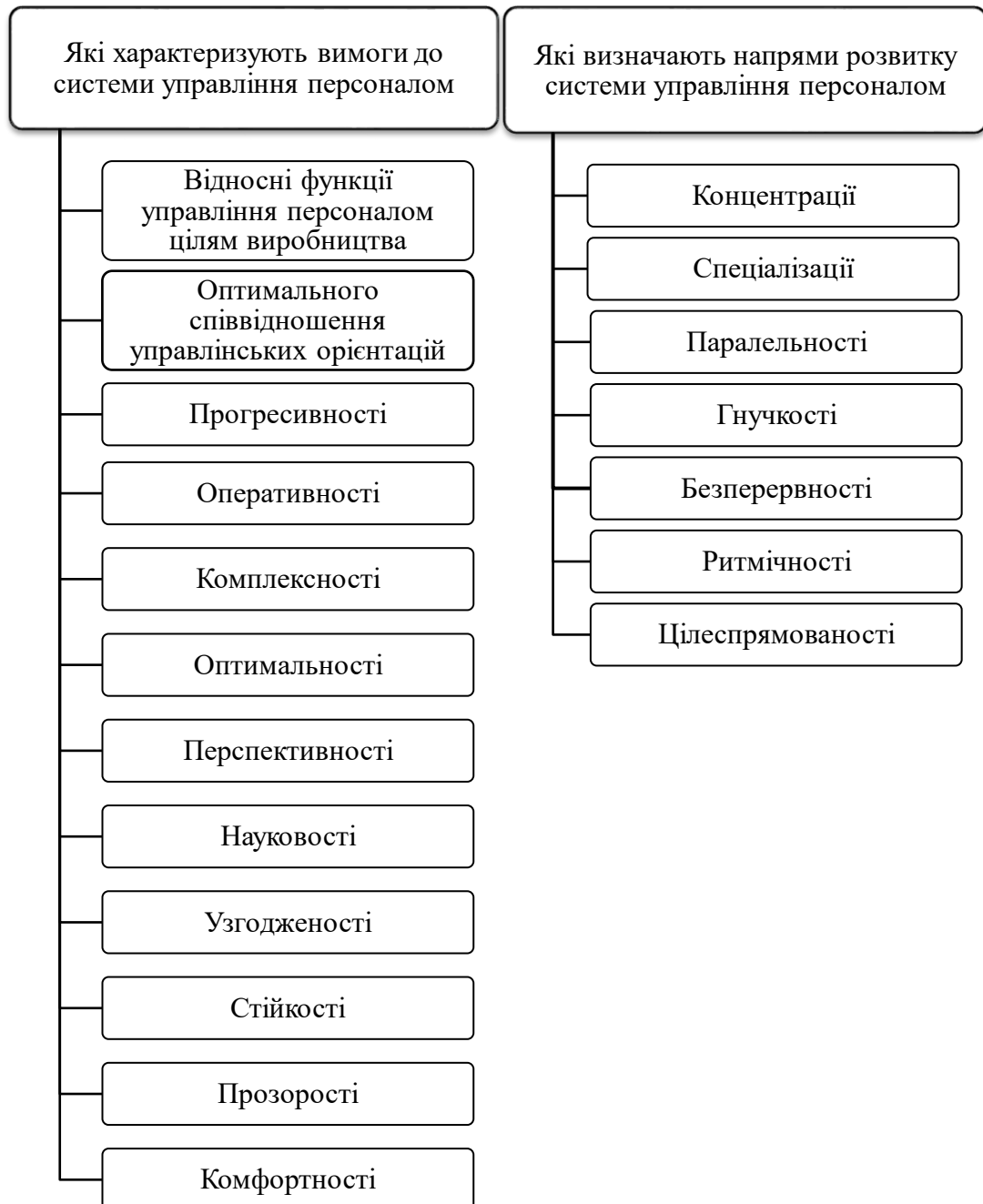


Рис. 1.1. Принципи системи управління кадрами організації

Джерело: [14, с. 26]

Принцип оптимального співвідношення управлінських орієнтацій передбачає, що функції управління персоналом повинні бути спрямовані передусім на розвиток виробництва, а не лише на забезпечення його поточного функціонування. Це означає, що кадрова політика та управлінські рішення повинні випереджати потреби виробництва, створюючи умови для підвищення його ефективності, впровадження новацій і забезпечення стійкого розвитку підприємства в майбутньому.

Принцип економічності полягає у забезпеченні максимально ефективної та раціональної організації системи управління персоналом, що дозволяє зменшити частку витрат на управлінські функції у загальних витратах на одиницю продукції та підвищити продуктивність виробництва. При цьому, якщо після впровадження заходів щодо вдосконалення управління витрати на кадрові процеси зростають, вони повинні бути компенсовані отриманим ефектом у виробничій діяльності, наприклад через підвищення продуктивності, поліпшення якості продукції або зменшення втрат ресурсів. Такий підхід забезпечує економічну доцільність управлінських рішень та сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства.

Принцип прогресивності передбачає, що система управління персоналом повинна відповідати сучасним досягненням у цій сфері як на вітчизняному, так і на зарубіжному рівні. Це означає використання передових методик, технологій і підходів, що дозволяють підвищити ефективність управління персоналом і забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Принцип перспективності полягає в тому, що при розробці та впровадженні системи управління персоналом слід враховувати довгострокові плани розвитку організації. Це дозволяє забезпечити відповідність кадрової політики майбутнім потребам підприємства та створює умови для підготовки і розвитку персоналу під завдання, які ще не реалізовані сьогодні.

Принцип оперативності передбачає своєчасне прийняття рішень щодо удосконалення системи управління персоналом з метою запобігання можливим відхиленням у роботі, а також швидкого реагування на виникаючі проблеми. Він

забезпечує гнучкість управлінських процесів і здатність швидко адаптувати систему під змінні умови виробництва та ринку праці.

Принцип оптимальності визначає необхідність вибору найбільш доцільних та ефективних варіантів формування і розвитку системи управління персоналом, що дозволяє максимально раціонально використовувати наявні ресурси і забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації.

Принцип науковості вимагає, щоб розробка та впровадження заходів щодо управління персоналом базувалися на сучасних наукових досягненнях у галузі менеджменту, враховували закони суспільного виробництва і специфіку ринкових умов, що забезпечує обґрунтованість і ефективність прийнятих рішень.

Принцип узгодженості передбачає ефективну взаємодію між усіма ланками ієрархічної вертикалі управління та горизонтальними підрозділами системи персоналу, базуючись на узгодженні дій та спільному прагненні досягти ключових цілей організації.

Принцип стійкості означає забезпечення безперервного та стабільного функціонування системи управління персоналом за допомогою спеціальних механізмів регулювання. Вони спрямовані на своєчасне коригування процесів та стимулювання працівників до підтримки ефективної роботи системи при виникненні відхилень від поставлених цілей.

Принцип прозорості вимагає, щоб система управління персоналом мала чітку концептуальну структуру, а діяльність усіх підрозділів і менеджерів здійснювалася на єдиних засадах, відповідно до встановлених етапів, функцій і процедур, що забезпечує передбачуваність і контрольованість управлінських процесів.

Принцип комфортності полягає в тому, що система управління персоналом повинна створювати оптимальні умови для творчої і продуктивної праці працівників, мінімізувати зайві або рутинні завдання та забезпечувати умови, які стимулюють ініціативу, мотивацію та професійний розвиток персоналу.

Також можна зазначити, що ефективність кадрової політики залежить від того, на скільки ми врахуємо та будемо використовувати методи менеджменту.

Методи – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні [53, с.16].

Методи можна зобразити наступним чином (рис. 1.2).

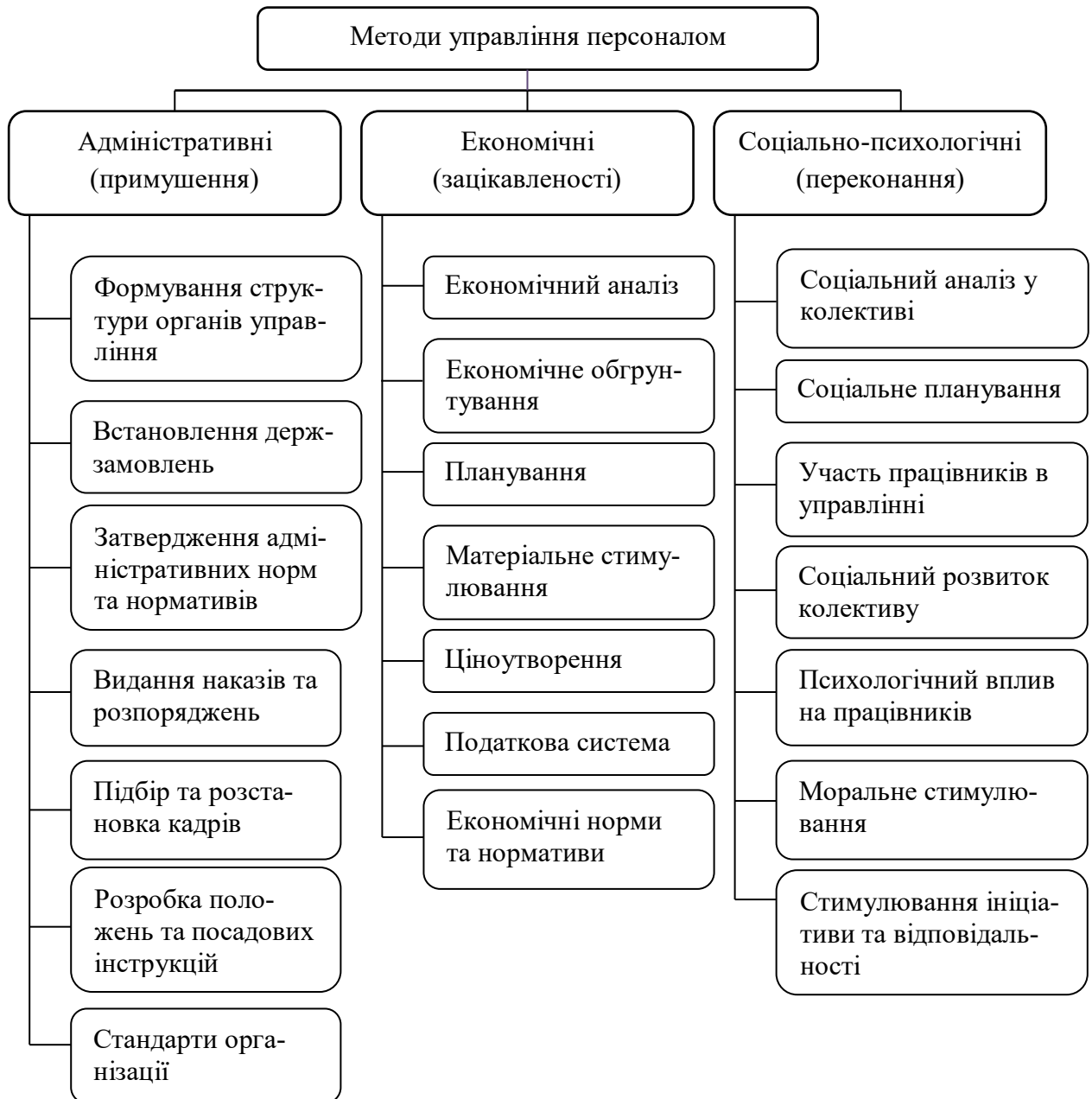


Рис. 1.2. Методи управління кадрами

Джерело: [18, с.32].

Економічні методи управління мають непрямий характер і спрямовані на вплив через економічні інтереси працівників. Вони стимулюють індивідуальних

працівників або групи персоналу до ефективної праці за рахунок матеріальної зацікавленості, що може проявлятися через премії, бонуси, винагороди, системи оплати праці чи інші фінансові стимули. Таким чином економічні методи поєднують управлінські цілі підприємства з особистими економічними інтересами працівників.

Соціально-психологічні методи управління орієнтовані на формування внутрішньої мотивації працівників та переконання їх працювати більш продуктивно. Вони базуються на використанні соціальних механізмів, таких як міжособистісні взаємини в колективі, задоволення соціальних потреб працівників, створення сприятливого морального клімату, розвиток командної роботи та корпоративної культури. Ці методи сприяють зміцненню довіри, лояльності та мотивації, що позитивно впливає на продуктивність праці.

Всі перелічені методи управління взаємопов'язані і взаємодоповнюють один одного, утворюючи цілісну систему впливу на персонал.

Отже, у сучасних умовах функціонування підприємств кадрова політика виступає ключовим інструментом управління трудовим потенціалом і забезпечує системний підхід до роботи з персоналом. Вона представляє собою скоординовану програму заходів, що охоплює всі аспекти формування, розвитку та ефективного використання трудових ресурсів, спрямовану на підвищення продуктивності праці, мотивації та професійної компетентності працівників. Завдяки чітко розробленій кадровій політиці організація може забезпечити відповідність потребам виробництва, стратегічним цілям розвитку та динаміці ринку, створюючи умови для стабільного функціонування та конкурентоспроможності. Впровадження таких системних підходів дозволяє не лише підвищити ефективність роботи окремих підрозділів, а й формує цілісну організаційну культуру, зміцнює лояльність персоналу та сприяє розвитку корпоративного потенціалу, що в кінцевому результаті забезпечує довгостроковий успіх і стійкість підприємства.

1.2. Типи кадрової політики підприємства та критерії її оцінки

Кадрова політика підприємства є однією з ключових складових управління людськими ресурсами та визначає ефективність використання трудового потенціалу організації. Вона включає комплекс принципів, методів і заходів, спрямованих на формування, розвиток і мотивацію персоналу, забезпечення дисципліни праці та досягнення стратегічних цілей підприємства. Залежно від характеру управлінських підходів, організаційної культури та цілей розвитку, кадрова політика може набувати різних типів, кожен з яких має свої переваги, обмеження та специфічні засоби реалізації. Одночасно важливою складовою ефективного управління персоналом є оцінка результативності кадрової політики за визначеними критеріями, що дозволяє визначати її вплив на продуктивність праці, мотивацію працівників, економічні показники та загальний розвиток підприємства. Вивчення типів кадрової політики та критеріїв її оцінки дає змогу систематизувати управлінські підходи, обрати оптимальні стратегії роботи з персоналом та забезпечити досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей організації.

Отже, кадрова політика є спеціалізованою системою основних принципів, правил і цілей управління персоналом, які узгоджуються із стратегією розвитку країни, регіону чи підприємства та визначають поведінку працівників у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Термін «кадрова політика» можна трактувати у двох основних аспектах [48, с. 267]:

– у широкому сенсі – це комплексна система принципів, норм та підходів, за якими здійснюється інтеграція людських ресурсів із загальною стратегією розвитку організації чи суспільства. Вона охоплює всі ключові заходи роботи з персоналом, включаючи підбір і прийом працівників, оцінку ефективності, навчання та підвищення кваліфікації, планування кар'єри та розвиток кадрового потенціалу.

– у вузькому сенсі – це сукупність конкретних правил, рекомендацій і обмежень у взаємодії працівників, що застосовуються для вирішення специфічних завдань у сфері управління персоналом. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на окремі проблеми та ефективно координувати діяльність співробітників у рамках конкретних організаційних процесів

Основні критерії кадрової політики на державному рівні та на рівні підприємства подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні критерії кадрової політики

Державний рівень	Рівень підприємства
Мета	
Визначення місця і ролі кадрів у суспільстві, найважливіших напрямів і принципів роботи державних структур з кадрами, головних критеріїв їх оцінки, раціонального використання кадрового потенціалу країни, забезпечення високого професіоналізму управлінського процесу	Забезпечення поєднання інтересів працівників з цілями підприємства, підвищення їх зацікавленості у вищій ефективності праці, поліпшення кількісних і якісних показників роботи
Напрями	
1. Визначення суб'єктів кадрової роботи, їх функцій, повноважень і відповідальності як по «вертикалі», так і по «горизонталі» 2. Визначення поточних і найближчих завдань та пріоритетів 3. Вибір засобів, форм, технологій роботи з кадрами в кожній конкретній сфері кадрової діяльності на засадах дотримання законності	1. Набір персоналу 2. Адаптація персоналу 3. Навчання та розвиток персоналу 4. Просування персоналу 5. Мотивація та стимулювання
Основні вимоги	
1. Наявність творчого дійового та відсутність декларативного характеру 2. Системність, комплексність, всебічність 3. Об'єкт на макрорівні – все працююче населення та всі його рівні, на мікрорівні – весь трудовий потенціал підприємства 4. Наявність новаторських підходів, розрахованих на перспективу 5. Послідовно демократичний характер	

Джерело: [47].

Типи кадрової політики підприємства розрізняють за двома ознаками: рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію та ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища (рис.1.3).

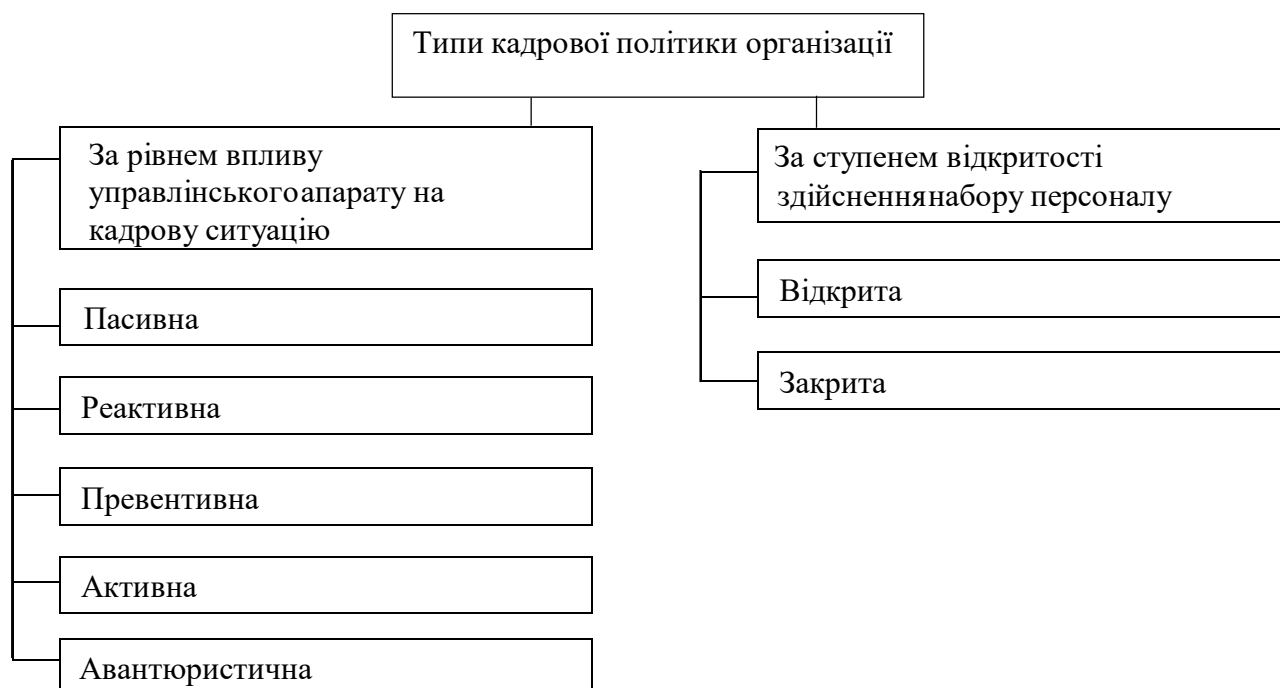


Рис. 1.3. Основні типи кадрової політики організації

Джерело: сформовано автором на основі [72; 78]

Пасивна кадрова політика характеризується наступними рисами:

- керівництво організації немає чіткої програми дій стосовно персоналу, а кадрова робота полягає в прийомі-звільненні, наданні відпустки тощо;
- відсутність прогнозу кадрових потреб, методів оцінки праці персоналу, діагностики кадрової ситуації;
- керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, прагне усунути їх будь-яким чином, не аналізуючи ні причин, ні можливі наслідки.

Реактивна кадрова політика трактується наступним чином:

- керівництво організації намагається виявити негативні ситуації в роботі з персоналом, причини і особливості розвитку кризового стану;
- відсутність мотивації до високої продуктивності в роботі;
- кадрова служба має засоби діагностики ситуації і при потребі може надати екстрену допомогу;
- наявність труднощів при середньостроковому і довгостроковому

прогнозуванні кадрових потреб.

Превентивна кадрова політика характеризується наступними особливостями:

- керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації, проте не може вплинути на неї через відсутність важелів впливу;
- кадрова служба має не тільки засоби для діагностики і оцінки персоналу, а і розроблені прогнози розвитку кадрової ситуації на середньостроковий період;
- відсутність цільових кадрових програм.

Для активної кадрової політики характерні ознаки:

- керівництво організації має не тільки різнотермінові прогнози, а й засобивпливу на ситуацію;
- кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, регулярно здійснює моніторинг ситуації, регулює процес виконання кадрових програм відповідно до зміни обставин в зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- керівництво організації розробили якісні програми кадрової роботи, враховуючи різні варіанти розвитку ситуації при їх реалізації.

Авантюристична кадрова політика включає наступні ознаки:

- керівництво не має якісної оцінки кадрової роботи, але прагне будь-якимчином впливати на ситуацію;
- кадрова служба не має засобів для прогнозування змін в кадровій ситуації, але в програми розвитку організації включаються плани кадрової роботи, які не передбачають своєчасної реакції на зміну ситуації;
- плани будуються на емоційних та слабо аргументованих заходах без попереднього та всебічного вивчення, а при різких змінах ситуації на ринку проявляється нездатність до швидкого перенавчання наявного персоналу або пошук ззовні організації для роботи в нових умовах.

За ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища виділяють такі типи кадрової політики:

- відкрита,

- закрита.

Відкрита кадрова політика характеризується такими рисами:

- організація часто залучає персонал із зовнішнього середовища;
- організація є прозорою для працівників на будь-якому рівні при прийнятті як на низову, так і на керівну посади;
- прийняття на роботу спеціалістів високої кваліфікації на основі конкурсного відбору;
- характерний для організацій, які бажають швидкого зростання обсягів виробництва і завоювання лідируючих позицій на ринку.

Закрита кадрова політика організації характеризується таким чином:

- зорієнтована на просування на вищі посади тільки «своїх» працівників;
- працівники з зовнішнього ринку можуть почати працювати лише на нижчих по ієрархії посадах;
- організація орієнтується на створення певного корпоративного духу;
- найчастіше використовується в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Отже, бачимо, що типологія кадрової політики багатогранна і тому доцільно обґрунтувати, яким чином можна визначити її ефективність.

Ефективна кадрова політика сприяє комплексному розвитку організації та її персоналу, забезпечуючи швидке і якісне укомплектування підприємства працівниками, які зацікавлені у результативній роботі. Вона допомагає стабілізувати колектив, враховуючи як інтереси працівників, так і потреби організації, та забезпечує раціональне використання робочої сили відповідно до кваліфікації і спеціальної підготовки співробітників. Крім того, кадрова політика спрямована на максимально ефективне використання професійних навичок і потенціалу кожного працівника, створення умов для задоволення від виконуваної роботи та підтримку високого рівня якості життя, що робить роботу в даному підприємстві привабливою і бажаною. Вона також стимулює прагнення працівників до всебічного розвитку, навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, що забезпечує постійне зростання їхнього професійного рівня і сприяє довгостроковій конкурентоспроможності підприємства.

Кадрова політика формує загальну стратегію та ключові настанови щодо довгострокової зайнятості персоналу на підприємстві. Вона повинна враховувати стратегічні цілі організації та можливі загрози з боку зовнішнього середовища, зокрема економічні кризи, а також максимально використовувати сильні сторони підприємства для розвитку і оптимізації потенціалу висококваліфікованої робочої сили та умов її ефективного застосування. Ефективна кадрова політика повинна відповідати кільком основним вимогам [41]:

- бути невід’ємною частиною стратегічної програми розвитку підприємства, інтегруючись із його довгостроковими цілями;
- характеризуватися гнучкістю, тобто, з одного боку, бути динамічною та коригуватися відповідно до змін тактики підприємства, економічної ситуації та ринкових умов, а з іншого боку – зберігати стабільність, оскільки стабільність кадрової політики забезпечує передбачуваність та довіру працівників;
- бути економічно обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей підприємства, що дозволяє застосовувати індивідуальний підхід до працівників та забезпечує ефективну мотивацію персоналу.

Роль кадрової політики у підвищенні ефективності праці персоналу полягає у тому, що вона дозволяє керівництву чітко формулювати свої погляди та підходи до взаємовідносин з працівниками, демонструвати добрі наміри власників та керівництва, а також забезпечувати координацію та взаємодію між структурними підрозділами підприємства. Кадрова політика створює послідовність у процесі прийняття управлінських рішень, інформує персонал про правила внутрішнього розпорядку та сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату в колективі, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та загальну ефективність організації.

Ефективність сучасної кадрової політики визначається насамперед її впливом на соціально-економічні показники підприємства, а також на рівень задоволеності працівників своєю роботою та психологічним середовищем у колективі. Для досягнення цих цілей необхідна систематична підготовка та перепідготовка керівних кадрів, що передбачає здобуття та оновлення знань у

сфері економіки, менеджменту, маркетингу, а також розвиток практичних навичок управління людьми. Крім того, для забезпечення стійкого розвитку підприємства повинні існувати спеціальні програми навчання та розвитку персоналу, які розробляються з урахуванням довгострокових перспектив організації та адаптуються до динамічно змінних умов ринку, що дозволяє оперативно реагувати на нові виклики та підтримувати високий рівень ефективності управління. Критеріями оцінки ефективності кадрової політики є наступні:

1. Кількісний та якісний склад персоналу.
2. Рівень плинності кадрів.
3. Результативність праці.
4. Витрати на персонал.
5. Задоволеність працею.
6. Наявність скарг.
7. Рівень виробничого травматизму.
8. Гнучкість і стабільність проведеної політики.
9. Ступінь врахування інтересів працівника і виробництва.

Ефективність кадрової політики також можна оцінювати за допомогою загальновідомих показників і коефіцієнтів, що відображають різні аспекти роботи з персоналом. До таких показників належать: коефіцієнт загального обороту кадрів, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт стабільності персоналу, коефіцієнт дисципліни, коефіцієнт структури персоналу організації, коефіцієнт загальної трудової мобільності, коефіцієнт адаптації нових працівників, коефіцієнт залучення персоналу на постійній основі, коефіцієнт залучення персоналу на тимчасовій основі, коефіцієнт працівників, які звільнилися за власним бажанням, коефіцієнт оновлення колективу, коефіцієнт абсентеїзму та коефіцієнт інтенсивності руху персоналу. Використання цих показників дозволяє отримати об'єктивну картину стану управління кадрами, оцінити стабільність, мотивацію та залученість працівників, а також своєчасно виявляти проблеми та коригувати кадрову політику для підвищення ефективності роботи підприємства.

При формуванні ефективної кадрової політики необхідно узгоджувати низку ключових аспектів [53]:

- визначення пріоритетних цілей та розробка загальних принципів кадрової політики, що включає організаційно-штатну політику, планування потреб у кадрах, формування структури підприємства, створення кадрового резерву, процес заміщення посад і кар'єрного просування працівників;
- інформаційна політика, яка передбачає створення та підтримку ефективної системи обліку, обміну та управління кадровою інформацією для забезпечення прозорості та оперативності управлінських рішень;
- фінансова політика, спрямована на формування принципів раціонального розподілу ресурсів та забезпечення ефективної системи матеріального і нематеріального стимулювання праці;
- політика розвитку персоналу, що охоплює професійну орієнтацію та адаптацію нових співробітників, планування індивідуального кар'єрного просування, формування ефективних команд, організацію навчання, підвищення кваліфікації та професійної підготовки працівників;
- оцінка результатів діяльності, яка включає аналіз відповідності кадрової політики стратегічним цілям підприємства, виявлення проблем у роботі з персоналом та оцінку кадрового потенціалу організації.

Отже, кадрова політика на підприємстві, яка відповідає зазначеним вимогам і реалізується у відповідності до типової класифікації, здатна значно підвищити конкурентоспроможність персоналу та загальну ефективність організації в умовах трансформаційних змін національної економіки. Вона забезпечує системний підхід до управління людськими ресурсами, дозволяє планувати розвиток професійних компетенцій працівників, стимулювати їхню мотивацію та ефективну участь у виробничих процесах. Крім того, для досягнення максимальної результативності кадрової політики необхідно враховувати чітко визначені критерії оцінки її ефективності, які дозволяють вимірювати вплив управлінських рішень на продуктивність праці, стабільність і розвиток колективу, адаптацію та професійне зростання персоналу. Лише за умов комплексного

підходу та регулярного аналізу показників ефективності кадрова політика може стати стратегічним інструментом, який сприяє зміцненню конкурентних переваг підприємства і забезпечує його стійкий розвиток у динамічному економічному середовищі.

1.3. Методика оцінки ефективності управління кадровою політикою

У сучасних умовах розвитку підприємств особлива увага приділяється ефективності управління персоналом, оскільки саме кадровий потенціал визначає здатність організації досягати стратегічних цілей, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільність виробничих процесів. Кадрова політика виступає системою принципів, правил і заходів, спрямованих на формування, розвиток та оптимальне використання трудових ресурсів, стимулювання працівників і створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Оцінка ефективності управління кадровою політикою є невід'ємною складовою процесу управління персоналом, оскільки дозволяє визначити рівень її впливу на продуктивність праці, стабільність колективу, адаптацію нових працівників, розвиток компетенцій та мотивацію персоналу. Методика оцінки ефективності кадрової політики включає використання кількісних і якісних показників, аналіз відповідності кадрової політики стратегічним цілям підприємства та визначення резервів для вдосконалення управлінських процесів. Дослідження і застосування таких методик дозволяє підприємствам системно підходити до управління персоналом, приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на підвищення ефективності роботи колективу, а також адаптувати кадрову політику до динамічних умов ринку та змін у зовнішньому середовищі.

Теоретичних поглядів на методику оцінки ефективності використання персоналу існує багато.

Для характеристики персоналу з кількісного погляду використовують такі показники:

- чисельність промислово-виробничого персоналу та персоналу непромислових підрозділів;

- кількість робочого часу (межі можливої участі працівника в роботі).

Якісна характеристика управління персоналом зорієнтована на оцінювання:

- фізичного і психологічного потенціалу працівників підприємства (здатність і схильність працівника до роботи, стан здоров'я, фізичний розвиток, витривалість);

- обсягу загальних і спеціальних знань, робочих навичок, вмінь, які зумовлюють здатність виконувати роботу певної якості;

- якості членів колективу як учасників господарської діяльності (відповідальність, цікавість, ставлення до економічної діяльності підприємства).

Серед основних критеріїв оцінки ефективності діяльності підприємства та кадрової політики виділяють такі: рівень задоволення потреб клієнтів, фінансові показники, зокрема прибуток і рентабельність, продуктивність праці, частка організації на ринку товарів і послуг, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та виживати в умовах кризових ситуацій. Крім цього, до критеріїв відносять наслідки управлінських рішень, такі як упущена вигода від нераціональних кадрових рішень, а також показники внутрішньої організації праці: рівень дисципліни, плинність персоналу, задоволеність роботою, частка витрат на заробітну плату у загальних витратах на персонал та інші параметри, що дозволяють комплексно оцінити ефективність управління кадрами та їх вплив на результативність підприємства [30].

Андрусь О.І. вважає, що межа ефективності підприємства визначається здатністю задовольняти потреби своїх клієнтів. Якщо організація не пропонує продукцію чи послуги, які відповідають запитам споживачів, її діяльність не може вважатися результативною, а відсутність результативності автоматично перешкоджає досягненню економічної ефективності та рентабельності [1].

Ефективність роботи персоналу безпосередньо залежить від результативності діяльності відділів управління персоналом, тому одним із першочергових завдань є розробка критеріїв оцінки як роботи цих служб, так і самого персоналу. На основі досліджень групи вчених були запропоновані критерії оцінювання, які поділяються на дві основні категорії: кількісні та якісні показники роботи служби управління персоналом та критерії оцінки ефективності діяльності персоналу.

Перша категорія, яка стосується кількісних показників роботи служби управління персоналом, поділяється на три підгрупи [62]. До першої підгрупи входять критерії, що оцінюють якість діяльності самої служби: відповідність кваліфікації її працівників внутрішнім стандартам організації, точність та повноту інформації, що надається персоналу, а також якість планування і контролю бюджетних процесів.

Друга підгрупа включає показники, що характеризують досягнення конкретних результатів та виконання завдань служби управління персоналом. Сюди належать якість підбору кадрів, плинність персоналу, рівень абсентеїзму (лат. *absentia* – відсутність), який відображає байдужість працівників до виконання своїх обов'язків, управлінське навантаження на одного керівника, коефіцієнт навчання персоналу, частка витрат на оплату праці у загальних витратах на персонал, а також середньомісячна заробітна плата одного працівника та по категоріях.

Третя підгрупа включає якісні критерії, що оцінюють ефективність функціонування служби управління персоналом через задоволеність працівників умовами праці, рівнем матеріального стимулювання та соціальними програмами. Водночас варто зазначити, що серед учених немає єдності в підходах до оцінки ефективності кадрової політики, і це цілком зрозуміло, адже різні дослідники вивчають проблему з різних сторін, використовуючи різні методологічні підходи та орієнтуючись на специфіку конкретних підприємств або секторів економіки.

Якщо узагальнити наявні підходи та адаптувати їх для практичного застосування у сфері управління персоналом на конкретному підприємстві або групі підприємств, можна виділити кілька ключових висновків.

1. Основний алгоритм оцінки ефективності кадрової політики можна сформулювати як триетапний процес [72]: зрозуміти – оцінити – скорегувати.

Етап «Зрозуміти» передбачає усвідомлення керівником того, що успіх компанії на 90 % залежить від колективу та його потенціалу. Управління персоналом повинно базуватися на розумінні того, що працівники є головним ресурсом розвитку організації. Якість організації роботи з персоналом безпосередньо впливає на здатність підприємства ефективно конкурувати на рівні галузі та держави, а також досягати стратегічних цілей розвитку.

Етап «Оцінити» включає аналіз поточного стану підприємства, характеристику персоналу та системи управління ним. Ця оцінка проводиться за визначеними критеріями та певною послідовністю шляхом порівняння фактичних показників із стандартами, еталонами або попередніми результатами підприємства, а також із результатами аналогічних організацій. Для цього формується і постійно оновлюється база даних для забезпечення порівняльного аналізу та об'єктивності оцінки.

Етап «Скорегувати» передбачає приведення управлінських рішень та практик у відповідність до стратегічних цінностей і координат, які визначають успіх саме цієї організації.

2. Для визначення факторів успіху підприємства необхідно мати чітко визначений стратегічний план розвитку, який дозволяє розбити глобальні цілі на конкретні оперативні та тактичні завдання для співробітників. Кожне завдання повинно бути зрозумілим для конкретного працівника, досяжним у визначений термін та вимірюваним. Це дозволяє порівнювати результати з попередніми показниками або встановленими еталонами, яких прагне досягти компанія, окремий департамент чи відділ, забезпечуючи тим самим ефективне виконання стратегічних і тактичних завдань підприємства.

3. Для того щоб створити власну систему координат, недостатньо мати лише стратегічну мету та уявлення про бажаний стан підприємства; необхідно також формувати власну базу даних шляхом систематичного спостереження за:

- персоналом всередині самого підприємства;
- за тим які фактори впливають на мотивацію персоналу, на соціально-психологічний клімат в колективі;
- які цінності формують корпоративну культуру;
- за методами управління цим персоналом;
- за роботою служб з управління персоналом;
- за роботою подібних підприємств галузі;
- враховувати кількісні характеристики, що відображають успішність роботи компанії в цілому;
- положення компанії на ринку – в маркетинговому середовищі; – вплив держави на трудові відносини, тобто на взаємовідносини між роботодавцем та тими, хто наймається на роботу.

Всі зазначені фактори повинні збиратися систематично, організовуватися у впорядковану структуру та ретельно аналізуватися. Найбільш ефективним способом їх отримання є проведення опитувань персоналу за допомогою спеціально розроблених анкет [66]. До цього процесу доцільно залучати стратегічні карти, які не лише дозволяють працівникам наочно оцінювати свої успіхи та недоліки, а й формують у них навички постановки реалістичних цілей. Це, в свою чергу, підвищує ефективність виконання поставлених завдань і безпосередньо впливає на загальний успіх підприємства. Такий підхід забезпечує, що досягнення компанії не носять випадковий або ситуативний характер, а ґрунтуються на правильно організованій та ефективній роботі її персоналу. Використання стратегічних карт дозволяє поєднати теоретичні висновки дослідників з практичними діями та забезпечити їхнє впровадження у реальні управлінські процеси.

Серед найбільш поширених методів оцінки ефективності кадрової політики у сучасних організаціях виділяють: центри розвитку та оцінки; метод «360

градусів»; ділові ігри; інтерв'ю за компетенціями; ситуаційні інтерв'ю; спеціалізовані опитувальники; а також розрахунок ключових показників результативності, серед яких економічна ефективність управлінської діяльності, частка витрат на управління, продуктивність праці персоналу, трудомісткість товарообороту, рентабельність витрат тощо. Ці інструменти дозволяють комплексно оцінити ефективність кадрової політики, визначити резерви для її вдосконалення та спрямувати розвиток персоналу на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Показники, які базуються на власному баченні та розумінні оцінки кадрової політики досліджуваних підприємств [47]:

- коефіцієнт звільнених за власним бажанням (співвідношення чисельності звільнених за власним бажанням за певний період до загальної чисельності звільнених за відповідний період);
- коефіцієнт звільнених з ініціативи підприємства (співвідношення чисельності звільнених з ініціативи підприємства за певний період до загальної чисельності звільнених за відповідний період);
- коефіцієнт оновлення колективу (співвідношення чисельності нових працівників (працюючих до 1 року) за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період);
- коефіцієнт проходження випробувального терміну (співвідношення чисельності працівників, що пройшли випробувальний термін за певний період до чисельності прийнятих на випробувальний період за відповідний період);
- коефіцієнт адаптації персоналу (співвідношення чисельності персоналу працюючого до 2 років за певний період до загальної чисельності залученого персоналу на постійній основі за відповідний період);
- коефіцієнт руху персоналу в межах структурних одиниць (співвідношення чисельності переміщень в межах структурних одиниць за відповідний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період);
- коефіцієнт заміन персоналу в посадах (співвідношення чисельності

замін персоналу в посадах (у зв'язку з не відповідністю посаді) за відповідний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період).

Застосування запропонованих коефіцієнтів дозволяє відстежувати ефект та динаміку процесів руху персоналу, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо кадрової політики підприємства. Вони дають змогу порівнювати результати з внутрішніми та ринковими показниками, відстежувати тенденції, визначати власну траєкторію розвитку та використовувати ці дані як ефективний інструмент для планування роботи з персоналом.

Існує безліч показників за якими оцінюють ефективність кадрової політики. Серед них виділяють: економічна результативність управлінської діяльності, частка витрат на управління, продуктивність праці персоналу, трудомісткість товарообороту, рентабельність витрат тощо. Загальний показник ефективності кадрової політики розраховується як адитивна функція корисності по відношенню до групових тобто за формулою 1 [76].

$$I_{hr} = \sum_{i=1}^m (ROI_i \times a_i) \quad (1.1)$$

ROI – груповий показник ефективності функцій служби управління персоналом;

a_i – вагомість показника (пріоритет);

i – індекс що показує функцію управління (змінюється від 1 до $m=4$).

Враховуючі даний показник виділяють наступні оцінки рівня ефективності кадрової політики та відповідні стратегії розвитку підприємства [38]:

1. Якщо оцінка рівня ефективності більше 91%, то потрібно проводити стратегію продовження початого, тобто нічого змінювати не потрібно. Можливо потрібно буде змінювати окремі ланки управління персоналом, які відстають від загального рівня.

2. Якщо оцінка ефективності в межах від 51 до 90%, то проводять стратегію забезпечення діяльності служби управління персоналу.

3. Якщо оцінка рівня ефективності знаходиться в межах від 31 до 50%, то проводиться стратегія підтримки, тобто підприємство намагається підтримати позитивні тенденції в розвитку.

4. Якщо оцінка ефективності знаходиться в межах від 11 до 30%, то проводиться стратегія стабілізації, тобто визначається оптимальне співвідношення між спільними потребами та можливостями організації.

5. Якщо оцінка ефективності знаходиться нижче 10%, то необхідно проводити стратегію реструктуризації системи управління персоналом.

Ще один важливий показник – оцінка виконання цілей. Основним методом збору інформації тут є безпосереднє ознайомлення з результатом виконання цілей (завдань): візуальна оцінка стану матеріальних об'єктів, документів і іншого.

Як додатковий метод збору інформації використовується експертна оцінка. Експертна оцінка здійснюється за допомогою інтерв'ювання компетентних співробітників організації або виконавців, зазначених у тексті документів. В якості вимірювача виконання мети (завдання) застосовується двомірна шкала «виконано / не виконано». Виконаної вважається тільки та мета (завдання), яка здійснена:

- не пізніше визначеного терміну, зазначеного в документі;
- у відповідному обсязі.

Формула для розрахунку керованості [64]:

$$K = (1 - K_n / K_{\text{заг}}) * 100\%, \quad (1.2)$$

де K_n – кількість недосягнутих цілей,

$K_{\text{заг}}$ – загальна кількість цілей.

Для оцінки рівня керованості пропонується використовувати наступну шкалу. Відповідно до цієї шкали організація за рівнем керованості може бути віднесена до одного з наступних типів.

1. «Висококерована» (значення K від 70% і вище). Така організація досягає поставлених цілей в повній мірі і своєчасно та навіть забезпечує додаткові (надпланові) цілі функціонування.

2. «Нормативно-керована» (значення K від 50% до 69,9%). У такій організації має місце повне і своєчасне досягнення цілей функціонування. Відхилень від заданих параметрів або немає, або вони вчасно усуваються.

3. «Малокерована» (значення K від 20% до 49,9%). В системі

управління такої організації часто виникають збої. Тому поставлені цілі або досягаються, або немає, або досягаються не всі. Через втрату або перевитрати ресурсів витрати в багатьох випадках вище самого результату (ефекту).

4. «Некерована» (значення К до 20%). У такій організації цілі майже ніколи не досягаються, витрати завжди вище самого результату, існують великі втрати ресурсів, ефект відсутній.

Керованість організації є комплексним і багатогранним критерієм ефективності управління, який не може бути оцінений за допомогою одного показника. Вона включає в себе здатність організації досягати поставлених цілей, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати ресурси та координувати роботу всіх підрозділів. Через це вимірювання та оцінка керованості повинні базуватися на системі взаємопов'язаних показників, що враховують різні аспекти діяльності організації та її управлінських процесів.

Водночас оцінка діяльності підрозділів управління персоналом є системним, організованим процесом, спрямованим на комплексне порівняння витрат і результатів роботи кадрових служб. Вона включає аналіз ефективності використання ресурсів, оцінку якості виконання функцій персоналом та співвіднесення отриманих результатів із попередніми показниками організації, а також із результатами аналогічних структур в інших підприємствах. Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кадрової роботи, знайти резерви для підвищення ефективності управління та оптимізації процесів.

Оцінка діяльності кадрової служби базується на визначенні того, наскільки кадровий потенціал та управлінські практики сприяють досягненню стратегічних і оперативних цілей організації. Вона охоплює аналіз того, наскільки кадрова політика забезпечує виконання поставлених завдань, підвищує продуктивність праці, стабільність колективу та загальну ефективність організації. Така оцінка дозволяє не лише виявити поточний рівень ефективності управління персоналом, а й визначити напрями для його вдосконалення з урахуванням стратегічних пріоритетів підприємства. Разом з цим, оцінка діяльності кадрової служби

організації базується на визначенні того, наскільки кадрова складова сприяє досягненню цілей організації й виконанню відповідних завдань (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Кількісні показники – критерії оцінки результативності праці за посадами керівників та фахівців

Посади	Показники
Керівник організації	- прибуток - зростання прибутку - оборот капіталу - рентабельність
Лінійні керівники (начальники виробництв, цехів, майстри)	- виконання планових завдань за обсягом і номенклатурою - динаміка обсягу виробництва - динаміка продуктивності праці - зниження витрат виробництва - питома вага бракованих виробів та їх динаміка - величина простоїв - продуктивність праці та її динаміка - зниження нормованої трудомісткості виробленої продукції - питома вага технічно обґрунтованих норм
Керівник служби управління персоналом	- коефіцієнт плинності кадрів і його динаміка - кількість вакантних місць - показники навчання і підвищення кваліфікації персоналу - питома вага і динаміка витрат на персонал у загальних витратах підприємства
Менеджер з персоналу	- кількість вакантних місць в організації - кількість претендентів на одне вакантне місце - коефіцієнт плинності за категоріями персоналу й підрозділами

Джерело: [67].

Отже, оцінка діяльності підрозділів управління персоналом є комплексним, систематично організованим процесом, метою якого є всебічний аналіз ефективності кадрових служб. Вона передбачає порівняння фактичних витрат і досягнутих результатів із запланованими показниками, а також зіставлення цих результатів із попередніми досягненнями організації. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточну ефективність роботи підрозділів управління персоналом, а й виявити резерви для підвищення продуктивності, оптимізувати використання ресурсів, покращити управлінські процеси та забезпечити спрямованість кадрової політики на досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.4. Нормативно–правове забезпечення управління кадровою політикою підприємстві

Нормативно–правове забезпечення управління кадровою політикою підприємства є важливим елементом ефективного функціонування організації, оскільки саме законодавчі та нормативні акти визначають рамки, правила та обов’язкові стандарти у роботі з персоналом. Вони регламентують процеси підбору, прийому, адаптації, навчання та розвитку працівників, визначають порядок їх винагороди, соціального захисту, дисциплінарної відповідальності та професійного зростання. Правове регулювання кадрових питань не лише забезпечує дотримання прав і обов’язків працівників та роботодавців, а й сприяє формуванню стабільної, прозорої та ефективної кадрової політики підприємства.

У сучасних умовах ринкової економіки, коли підприємства стикаються з високою конкуренцією та швидкими змінами зовнішнього середовища, важливість нормативно-правового забезпечення управління персоналом зростає. Воно дозволяє структурувати процеси управління кадрами відповідно до законодавчих вимог, мінімізувати ризики юридичних конфліктів, а також забезпечує основу для стратегічного планування та розвитку персоналу. Таким чином, правові та нормативні акти виступають не лише обмежуючим фактором, а й інструментом підвищення ефективності кадрової політики та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Формування кадрової політики в нашій країні здійснюється на основі Декларації прав людини, Конституції України, Цивільного кодексу України, Кодексу законів про працю України та інших нормативно-правових актів. Кадрова політика розробляється вищим керівництвом підприємства і кадровими службами.

Правила внутрішнього трудового розпорядку працівників і службовців є важливим нормативним документом, що регламентує найм та звільнення працівників, робочий час, порядок вирішення трудових спорів. Це внутрішній

нормативний документ, який повинен відповідати Кодексу законів про працю України і Типовим правилам та враховувати специфіку підприємства [36].

Укладання і виконання колективного договору на підприємстві регулюються Кодексом законів про працю України та Законом України «Про колективні договори й угоди». Згідно із Конвенцією МОП № 98, колективний договір – це будь-яка письмова угода про умови праці та найму, яка укладається, з одного боку, підприємцем, групою підприємців або однією чи декількома організаціями підприємців, а з другого боку, однією або декількома представницькими організаціями трудящих або, за відсутності таких організацій, представниками самих трудящих, які належним чином обрані й уповноважені відповідно до законодавства країни.

Відповідно до ст. ст. 11, 12 КЗпП, колективний договір укладається на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності та господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи, між власником або уповноваженим ним органом (особою), з однієї сторони, і первинними профспілковими організаціями, які діють відповідно до своїх статутів, а у разі їх відсутності – представниками, вільно обраними на загальних зборах найманих робітників або уповноважених ними органів, з другої сторони. Відповідно до ст. 8 Закону України «Про колективні договори й угоди», зміст колективного договору – це узгоджені сторонами в межах їх компетенції умови, що регулюють соціально-трудові відносини на підприємстві [36].

Інформаційні умови містять норми централізованого законодавства, а також колективних угод більш високого рівня – Генеральної, галузевої, регіональної угод. Такі умови, що перенесені до колективного договору підприємства, забезпечують цілісність змісту з конкретного питання.

Нормативні умови колективного договору складаються з норм права, встановлених сторонами в межах їх компетенції, які поширюються на персонал підприємства та діють протягом усього терміну, на який укладається колективний договір. Зобов'язальні умови колективного договору – це конкретні зобов'язання сторін із зазначенням термінів їх виконання і суб'єктів-виконавців,

відповідальних за їх виконання, діють до їх виконання та завершуються виконанням.

Законом України «Про колективні договори і угоди» передбачено орієнтовний перелік питань, що мають рекомендаційний характер, згідно з яким до договору можуть бути внесені взаємні зобов'язання сторін. Організаційні умови пов'язані із регламентацією порядку укладання, зміни та припинення дії колективного договору. Колективний договір може передбачати додаткові, порівняно із чинним законодавством, гарантії. Колективний договір набирає чинності від дня його підписання представниками сторін або від дня, зазначеного в ньому, і діє протягом встановленого терміну.

Положення колективного договору поширюються на весь персонал підприємства, незалежно від того, чи є він членом профспілки, і є обов'язковим для виконання як для власника або уповноваженого ним органу, так і для персоналу підприємства. Після закінчення строку дії колективний договір продовжує діяти до моменту, коли сторони не укладуть новий або не переглянуть чинний договір, якщо інше не передбачено договором. Якщо підприємство було реорганізовано, колективний договір зберігає чинність протягом строку, на який його укладено, або може бути переглянутий за згодою сторін.

Розглянемо Конституцію України [37]. Так в розділі II «Права, свободи та обов'язки людини і громадянина» цього закону зазначено, що «держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки та перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб». Право кожного на освіту гарантує ст. 5, в якій визначено, що «держава забезпечує доступність і безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійнотехнічної, вищої освіти в державних і комунальних навчальних закладах; розвиток дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти, різних форм навчання; надання державних стипендій та пільг учням і студентам».

У Законі України «Про освіту» визначено, «що законодавство України про освіту має на меті регулювання суспільних відносин у галузі навчання, виховання, професійної, наукової, загальнокультурної підготовки громадян України». Також зазначається право громадян на освіту, державну політику в галузі освіти, основи навчально-виховного процесу, органи управління освітою, державні стандарти освіти [58]. Розділ II даного закону присвячений системі освіти, а питання фінансово-господарської діяльності, матеріально-технічної бази навчальних закладів розкрито у розділі III.

В Законі України «Про зайнятість населення» зазначено, що забезпечення підвищення конкурентоспроможності працівників на ринку праці відповідно до вимог сучасного виробництва та сфери послуг здійснюється шляхом забезпечення ефективного функціонування та розвитку системи професійного навчання працівників, сприяння у проведенні їх професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації на підприємствах, в установах та організаціях незалежно від форми власності, виду діяльності та господарювання. З цією метою роботодавець організовує для працівників професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації. Роботодавець має право укладати з працівниками або іншими особами, які не перебувають з ним у трудових відносинах, за їх згодою договори про направлення їх до навчальних закладів для професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Зазначеним договором на працівника або іншу особу, яка направляється на навчання, може бути покладено обов'язок відпрацювати на посаді відповідно до отриманої кваліфікації в такого роботодавця після закінчення навчання протягом погодженого сторонами строку, який повинен бути порівнянний з обов'язками, що взяв на себе роботодавець щодо оплати та строку навчання, але не більше ніж три роки. У разі відмови працівника або іншої особи відпрацювати в роботодавця протягом погодженого з ним строку, звільнення з роботи до закінчення такого строку працівник або інша особа зобов'язані відшкодувати роботодавцю витрати, пов'язані з оплатою навчання, або їх частину пропорційно відпрацьованому строку на умовах, що визначаються договором [57].

Значним кроком вперед у вирішенні проблеми розвитку системи підвищення професійного рівня персоналу стало прийняття Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI [59]. Оскільки метою цього закону є визначення правових, організаційних та фінансових засад функціонування системи професійного розвитку працівників. Проте окремі положення закону викладено дещо обмежено. Зокрема, крім основних положень та визначень загальних категорій, значну увагу слід приділити регламентації прав та обов'язків сторін системи професійного розвитку кадрів, як основних гарантій забезпечення їх інтересів. Варто також чіткіше прописати основні положення відносно ролі та завдань Міністерства соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України, Державної служби зайнятості України щодо роботи у цьому напрямі. Законом мають бути врегульовані також процеси фінансування витрат на підвищення професійної майстерності працівників, зокрема, обґрунтована межа витрат, яку підприємство покриває за власний кошт. Закон має стати правовою основою механізму мотивації підприємств до вдосконалення практичних навичок і компетенції персоналу. Тому доречно було б прописати пункт щодо чіткої та зрозумілої диференційованої шкали стимулювання підприємств, залежно від об'ємів розвитку персоналу та з врахуванням минулих показників.

Ефективне та дієве організаційно-правове забезпечення є ключовим чинником формування конкурентоспроможної кадрової політики підприємства. Воно створює міцну основу для розробки та впровадження заходів щодо підвищення якості управління персоналом, зокрема: оновлення та удосконалення нормативно-правової бази; розробку комплексних програм кадрового розвитку; формування висококонкурентного кадрового потенціалу; модернізацію системи професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників; професіоналізацію роботи кадрових служб; реформування процесів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; розвиток та вдосконалення професійної культури на підприємстві; а також створення ефективних механізмів управління персоналом. Такий системний підхід забезпечує узгодженість дій між

законодавчими вимогами та внутрішньою кадровою політикою, сприяє підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Отже, сучасне українське суспільство потребує ефективної та чітко структурованої парадигми організаційно-правового забезпечення кадрової політики на підприємствах, яка передбачає не лише нормативне регулювання, а й створення дієвих механізмів її практичної реалізації. Такий підхід дозволить забезпечити системний розвиток персоналу, сприяючи формуванню високоінтелектуальних, професійно компетентних та морально відповідальних кадрів, здатних до адаптації в умовах швидких змін і впровадження інновацій. Крім того, ефективна кадрова політика, підкріплена організаційно-правовими засобами, стане основою для модернізації управлінських процесів, підвищення конкурентоспроможності підприємств та стійкого розвитку економіки в цілому. Вона сприятиме створенню сприятливого середовища для професійного зростання, мотивації та самореалізації працівників, що є ключовим фактором успіху сучасних підприємств у динамічних ринкових умовах.

Висновки до розділу 1

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

Основні характеристики кадрової політики включають тісний зв'язок із загальною стратегією підприємства, орієнтацію на довгострокове планування, підвищення значущості ролі персоналу, а також комплекс взаємопов'язаних функцій і процедур, що забезпечують ефективну роботу з кадрами. Залежно від підходу до управління персоналом, виділяють такі типи кадрової політики:

пасивну, реактивну, превентивну, активну (раціональну) та авантюристську (як різновид активної).

Ключові складові кадрової політики охоплюють широкий спектр заходів: кадрове планування; розробку механізмів залучення та відбору персоналу; запобігання плинності кадрів та аналіз причин її виникнення; організацію постійної системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; проведення систематичної атестації та забезпечення просування по службі; створення кадрового резерву для заміщення посад вищого рівня; внесення необхідних змін у кількісний та якісний склад персоналу відповідно до впровадження новітніх технологій; визначення принципів, форм та систем стимулювання і мотивації праці; оптимізацію витрат на управління персоналом та формування довгострокової стратегії управління людськими ресурсами.

Ефективність кадрової політики безпосередньо залежить від того, наскільки повно персонал підприємства використовує свій потенціал для виконання поставлених завдань. Проте сучасний ринок праці характеризується нерівномірним попитом на фахівців у різних галузях, старінням робочої сили, а також наявністю працівників із застарілими знаннями, що не відповідають сучасним технологічним вимогам. Підготовка висококваліфікованого персоналу, здатного відповідати сучасним стандартам, можлива лише за умов налагодженої взаємодії ринку праці та освітніх установ, а також впровадження комплексного підходу до визначення необхідних компетенцій. Отже, кадрова політика є найважливішим аспектом у діяльності підприємства, адже постійне проведення аналізу діяльності персоналу, розробка гнучких схем мотивації праці, моніторинг ринку праці, обґрунтоване прийняття управлінських рішень – це важливі напрями проведення ефективної кадрової політики.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

ТОВ «В.А.П», надалі товариство з 2011 р. Юридична адреса: м. Житомир, вул. Київська, 72/34. ТОВ «В.А.П» є інженерною фірмою, що надає комплекс послуг з проектування, комплектації та обслуговування інженерно-технічних мереж житлових, адміністративних і промислових будівель будь-якої складності. Фахівці підприємства допоможуть створити ідеальний мікроклімат і комфортне проживання у будь-якій оселі. Починаючи з проекту і закінчуючи сервісним обслуговуванням об'єкта, підприємство гарантує найвищу якість робіт і наданих товарів. ТОВ «В.А.П»

ТОВ «В.А.П» є партнером таких виробників устаткування і матеріалів як BOSCH, Ariston, KAN, Galmet, Ferroli, RODA, HERZ, Metal-fach, Wilo, DAB і багатьох інших.

Майно підприємства складають основні фонди, залучені кошти, а також інші цінності вартість яких відображається у самостійному балансі як майно підприємства, чи яке знаходиться в ньому на праві господарського володіння, на договірних засадах.

Джерелами формування майна підприємства є:

- грошові та майнові внески власників;
- прибуток (дохід) від реалізації продукції, товарів, послуг;
- кредити банків, інші кредити, позики;
- придбання майна іншого підприємства, організації;
- благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств, громадян;
- інші джерела, не заборонені законодавчими актами України.

Розподіл прибутку на платежі по податках і обов'язковим платежам, на оплату праці, утримання і розвиток підприємства, зміцнення соціальної сфери здійснюється підприємством самостійно, виходячи з характеру і стану підприємницької діяльності договорів, укладених працівниками, положення на ринку та інших факторів.

Підприємство формує фонди:

- фонд виробничого і соціального розвитку;
- страховий (резервний) фонд;

Страховий (резервний) фонд формується шляхом відрахування сум в розмірі не менше п'яти процентів від прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства.

Трудові доходи працівників підприємства визначаються трудовими договорами (контрактами, угодами) відповідно до законодавства про оплату праці і регулюються податками.

На підприємстві розроблені нормативні документи, що регламентують тісну взаємодію усіх підрозділів та служб, їх діяльність, чітко визначені функції, права, обов'язки, відповідальність кожного підрозділу, а також окремих виконавців з урахуванням специфічних особливостей їх посади, це положення про відділи, служби підприємства, посадові інструкції, накази, правила внутрішнього розкладу.

Для систем управління в органах безпеки характерні наступні риси:

- Це цільові системи. Вони завжди формуються, функціонують і розвиваються заради досягнення певних цілей, які задаються їм ззовні або виробляються усередині них; у кожному разі вони є інструментом або окремими особами, або групи осіб, або держави в цілому;
- Це ієрархічні системи. Вони завжди мають пірамідальну побудову з єдиним управлінським центром на вищому рівні; а за структурними принципами повторюють будову цілей, для досягнення яких властиво їй існують; у кожному разі основними є керуюча (суб'єкт управління) і керована (об'єкт управління) підсистеми;

– Це «людські» системи. Вони завжди являють собою спільності людей, тобто сукупності людей, які не просто взаємодіють, а взаємозалежать - дії одних з них обумовлені й викликають дії інших заради досягнення загальних для всіх цілей.

Виходячи із цього, органи безпеки, їх підрозділи й первинні ланки – це цільової, ієрархічні спільності людей. Внаслідок певної організаційної оформленості такі спільності мають надзвичайно важливу системну якість - здатність більш-менш успішно реалізовувати ті цілі, заради досягнення яких вони створюються, функціонують і розвиваються.

Структура управління – це упорядкована сукупність взаємних елементів системи, що визначає поділ праці та службових обов’язків між структурними підприємствами і працівниками апарату управління підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Вона організаційно закріплює функції за структурними підрозділами й працівниками і регламентує потоки інформації у систему управлінської структури, виражається в схемах й параметрах структури управління, штатному розкладі, певному співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління, положеннях про відділи та служби, у системі підпорядкування і функціональних зв’язків між персоналом управління. Розглянемо структуру управління на вищевказаному підприємстві (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «В.А.П»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною (рис. 2.2).

Аналіз організаційних схем управління показує, що управлінські зв’язки і відносини можуть мати вертикальний або горизонтальний характер. Основою

вертикальних управлінських відносин є відносини субординації між вищими і нижчими ланками системи управління, нижчими ланками і вищими або функціональні відносини між спеціалістами вищого та нижчого рівнів управління, а також між функціональними ланками управління і керівниками середньої ланки. Як горизонтальні зв'язки можуть розглядатися службові (професійні) відносини між ланками (працівниками) одного рівня господарської ієрархії. У цьому разі кожен структурний підрозділ (працівник) має зв'язки з іншими підрозділами, але дістає розпорядження тільки зверху.

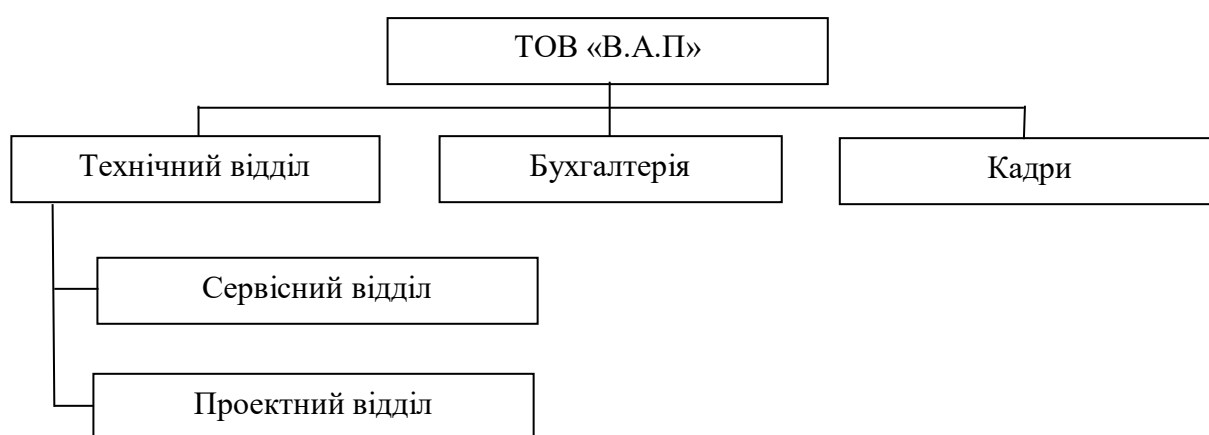


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «В.А.П.»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

На процес формування структури управління підприємством діє велика кількість факторів. Однак виділимо три основні:

- розмір підприємства;
- форма підприємницької діяльності;
- вид діяльності.

Розглянувши загальну структуру управління ТОВ «В.А.П.» можна впевнено віднести її до лінійно-функціональної структури управління, ця система відрізняється простотою та чіткістю у взаємозв'язках, відповідальність, швидкістю реакції на прямі розпорядження. При лінійно-функціональній структурі поділ праці між керівниками здійснюється за принципом поділу об'єктів, а не функцій управління. Відносини керівників і підлеглих бувають так, що всі функції управління здійснюють керівники всіх ступенів, кожний працівник

підпорядковується одному керівникові й від нього одержує вказівки. Проте ця система має й свої недоліки: зволікання у розв'язанні невідкладних завдань, спотворення інформації через збільшення рівнів ієрархії, можливе навіть перевантаження центрального апарату управління підприємства, велика потреба у спеціалістах широкого профілю.

Згідно рисунку ми бачимо, що очолює товариство директор, якому підпорядковуються заступники. За кожним заступником закріплюються конкретні керівні функції.

Директор ТОВ «В.А.П» – перша особа фірми, відповідальний за координацію всіх його структурних підрозділів (рис. 2.1). У даній системі управління підприємством директоріві приділяється роль головного керівника, здатного направляти роботу цієї системи в потрібне русло. Директор керує всією виробничою, господарською й фінансовою діяльністю підприємства. Він несе повну відповідальність за стан і діяльність підприємства. У встановленому законом порядку розпоряджається коштами й майном підприємства; від імені підприємства укладає договори з іншими організаціями, представляє підприємство як юридична особа. Займається підбором кадрів.

Бухгалтерія – відділ, який повністю відповідальний за ведення фінансової діяльності фірми й облік всіх її фінансових операцій. Є невід'ємною частиною будь-якого підприємства. Головний бухгалтер – є заступником генерального директора по фінансовій діяльності підприємства і його економічних зв'язків.

Кадрами на підприємстві займається один фахівець, однак повноцінного відділу згідно в організаційній структурі управління не існує.

Технічний відділ – відповідає за забезпечення функціональної діяльності усього підприємства та, по можливості, оптимізацію функціонування ввірених йому підрозділів. Керівник даного відділу є заступником директора по технічних питаннях. Крім цього, відділ займається реалізацією проектів та замовлень «під ключ».

Сервісний відділ – структурний підрозділ фірми, що підкоряється безпосередньо технічному директоріві. Призначений для виконання сервісного

обслуговування вже зданих об'єктів, які стосуються опалювальної техніки, каналізаційного обладнання, насосних станцій та ін.

Проектний відділ – структурний підрозділ фірми, що підкоряється безпосередньо технічному директорові. Призначена для розробки та затвердження технічної документації, що стосується реалізації замовлених проектів, збору та затвердженні необхідної дозвільної документації у відповідних структурах (в т.ч. державних), що є необхідними для реалізації уже оплачених проектів технічним відділом.

Структура і штатний розпис підприємства затверджується директором. Кожний підлеглий повинен виконувати поставлені перед ним завдання і періодично звітувати за їх виконання. Кожна посада в ієрархії управління наділяється конкретними правами. Перетину областей влади і повноважень не повинно бути. Якщо працівник не впевнений хто є його начальником, він буде спантеличений, його праця буде не продуктивна, він буде плутатися в даних йому вказівках. Це призводить також до зниження відповідальності, тому що завжди можна пояснити невиконання роботи протиріччям вказівок, непогодженістю термінів і т.д.

Також необхідно розрахувати показники ефективності управління підприємством, задля виявлення недоліків та проблемних місць в управлінні. Ефективність менеджменту – це результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських рішень до витрат, які їх супроводжують. Економічна ефективність менеджменту відображає економічні результати діяльності організації при певній системі управління.

Для оцінки аспектів діяльності працівників апарату управління пропонується використовувати низку показників, що характеризують специфіку управлінської праці (табл. 2.1). Одним із важливих показників ефективності діяльності ТОВ «В.А.П» є коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління, що характеризує питому вагу управлінського персоналу. Протягом трьох років

даний показник зріс на 0,01, і у 2024 році становить 0,22, це свідчить про те, що збільшилась кількість управлінського персоналу.

Таблиця 2.1

Показники ефективності управління ТОВ «В.А.П»

№ з/п	Показники	Рік			Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+/-)
		2022	2023	2024	
1	Зайнятість персоналу в апараті управління (Кз)	0,21	0,19	0,22	0,01
2	Ефективність праці в системі управління (Есу)	92,00	112,60	168,3	76,3
3	Коефіцієнт цілеспрямованості системи управління (Кц.су)	0,19	0,20	0,21	0,02
4	Економічність праці в системі управління (Ек.су)	0,03	0,03	0,04	0,01

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Наступним показником, що характеризує ефективність управління є ефективність праці в системі управління. Даний показник збільшився на 76,3 в 2024 році, це свідчить про ефективну діяльність ТОВ «В.А.П», і про оперативність, результативність делегування повноважень та розподілу обов'язків між працівниками апарату управління. Отже, враховуючи наявні показники ефективності праці управлінського персоналу можна говорити про позитивну динаміку розвитку менеджменту на підприємстві.

Отже, для ефективного функціонування підприємства в умовах лінійно – функціональних структур управління дуже важливо розробити відповідні нормативні і регламентуючі документи, що визначають відповідність між відповідальністю і повноваженнями керівників різних рівнів і підрозділів; дотримання норм керованості, особливо в перших керівників і їхніх заступників, котрі формують раціональні інформаційні потоки, що децентралізують оперативне управління виробництвом і враховують специфіку роботи різних підрозділів.

Для висвітлення функціональної моделі підприємства, необхідно описати його бізнес-процеси. У будь-якій організації існують основні (виробництво продукції, проектування, маркетинг, збут), допоміжні (матеріально-технічне

забезпечення, управління інфраструктурою, управління персоналом, управління логістикою, юридичне забезпечення тощо) та бізнес-процеси управління (стратегічне планування, бюджетування, менеджмент якості тощо). Для опису бізнес-процесів ТОВ «В.А.П», ми використали форму запропоновану американським центром продуктивності й якості (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні бізнес-процеси та операції ТОВ «В.А.П»

№ з/п	Бізнес процеси	Операція
1.	Аналіз ринку і потреб споживачів	1.1. Визначення потреб та побажань споживачів 1.2. Вимірювання задоволеності споживачів 1.3. Моніторинг конкурентів та змін на ринку 1.4. Пошук нових потенційних споживачів
2.	Розробка послуг	2.1. Розробка концепції надання нової послуги 2.2. Удосконалення існуючих видів послуг 2.3. Тестування ефективності нових та вдосконалених послуг 2.4. Розробка пакету послуг, що максимально відповідатимуть вимогам споживача
3.	Продаж та надання послуг	3.1. Позиціонування послуг на ринку 3.2. Оброблення замовлень споживачів
4.	Обслуговування споживачів	4.1. Здійснення після продажного обслуговування 4.2. Реагування на запити споживачів
5.	Управління людськими ресурсами	5.1. Здійснення відбору та найму персоналу 5.2. Навчання та розвиток персоналу 5.3. Розробка стратегії управління персоналом 5.4. Розробка системи мотивації та стимулювання персоналу 5.5. Забезпечення належних умов праці 5.6. Управління продуктивністю праці
6.	Управління матеріальними та фінансовими ресурсами	6.1. Управління фінансовими ресурсами підприємства 6.2. Здійснення фінансового обліку та підготовка звітності 6.3. Управління податками 6.4. Управління основними засобами підприємства
7.	Управління якістю робіт	7.1. Впровадження систем управління якістю 7.2. Вимірювання показників діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Таким чином, ефективне управління бізнес-процесами на підприємстві дозволяє оптимізувати використання ресурсів підприємства, забезпечує необхідний успіх у конкретній боротьбі на ринку.

Проаналізуємо фактори мікросередовища, макросередовища, внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства, за допомогою SWOT – аналізу (табл. 2.3). Матриця SWOT – аналізу дозволяє на основі сильних і слабких сторін організації, її потенційних можливостей і загроз, що виникають ззовні, вибрати найбільш придатну стратегію.

Таблиця 2.3

SWOT – аналіз діяльності ТОВ «В.А.П»

		Можливості	Загрози
		1. Збільшення штату 2. Збільшення частки ринку 3. Впровадження нових видів послуг 4. Співробітництво з профільними навчальними технічними закладами	1. Прийняття нових нормативних актів щодо індивідуального опалення, використання водних ресурсів, підвищення податків. 2. Боротьба між конкуруючими організаціями за висококваліфікований персонал 3. Поява нових конкурентів
Сильні сторони	1. Кваліфікований персонал 2. Низька плинність кадрів 3. Контроль за якістю надання послуг на всіх етапах 4. Широкий спектр надаваних послуг 5. Гнучка цінова політика	Освоєння кваліфікованими працівниками нових видів послуг Навчання фахівців у навчальних закладах та підприємствах-партнерах Вивчення методів оцінки та контролю якості нових видів послуг	Найм більш молодого персоналу для передачі досвіду Підтримка рівня мотивації на достатньому рівні Зниження цін на послуги
Слабкі сторони	1. Перевантаженість апарату управління зайвими функціями 2. Недостатньо кваліфікована кадрова служба 3. Недостатня організація підвищення кваліфікації співробітників 4. Недостатня реклама в засобах масової інформації	Взяти в штат більш кваліфікованого менеджера по кадрам, відредагувати посадові інструкції апарату управління Освоєння технологій новітніх охоронних систем	Проведення відповідного інструктажу по безпеці праці. Підвищення кваліфікації кадрової служби Організація рекламної компанії для розширення масштабів ринку

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Отже, з наведеного в табл. 2.3 SWOT – аналізу можемо констатувати, що ТОВ «В.А.П» має багато сильних сторін і можливостей для свого подальшого розвитку. В той же час керівництво підприємства повинно враховувати і слабкі сторони, а також передбачати загрози.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Фінансовий стан підприємства визначається сукупністю показників, що відображають наявність, розміщення і використання ресурсів підприємства, його реальні й потенційні фінансові можливості. Він безпосередньо впливає на ефективність підприємницької діяльності господарюючих суб'єктів.

Так, проаналізуємо майно підприємства та джерела його формування в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна ТОВ «В.А.П» та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	3350	81,1	3307	81,4	3262	76,3	-88	-2,6	-4,8
в т.ч. основні засоби	3347	81,0	3304	81,3	3259	76,2	-88	-2,6	-4,8
2. Оборотні активи	766	18,5	748	18,4	1001	23,4	235	30,7	4,9
дебіторська заборгованість	306	7,4	269	6,6	580	13,6	274	89,5	6,2
грошові кошти	38	0,9	28	0,7	20	0,5	-18	-47,4	-0,4
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	901	21,8	1084	26,7	1250	29,3	349	38,7	7,5
в т.ч. зареєстрований капітал	200	4,8	200	4,9	200	4,7	-	100,0	-0,1
нерозподілений прибуток	420	10,2	603	14,8	769	18,0	349	83,1	7,2
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	1987	48,1	1838	45,2	1880	44,0	-107	-5,4	-4
БАЛАНС:	4130	100,0	4064	100,0	4272	100,0	142	3,4	-

Як бачимо в таблиці 2.4 загальна вартість майна ТОВ «В.А.П» збільшилася на 142,0 тис. грн. або на 3,4%. Основні засоби та інші необоротні активи зменшилися на 88,0 тис. грн., або на 2,6%. В складі майна питома вага поточних

зобов'язань та забезпечень зменшилася в 2024 році на 5,4 пунктів структури і складає 44,0%.

Основні економічні показники ТОВ «В.А.П» представлено в таблиці 2.5.

Аналіз економічних показників представлений в таблиці 2.5 свідчить про достатню забезпеченість ресурсами діяльності підприємства. Так середньорічна вартість основних засобів підприємства на протязі трьох останніх років зменшилася на 3,24%, що зумовлено зносом старого обладнання. Середньорічна вартість оборотних активів зросла у 2024 році у 59,0% відносно рівня 2022 року, це говорить про раціональне розміщення оборотних активів.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності ТОВ «В.А.П»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	18422	26410	27002	8580	46,57
2	Валовий прибуток, тис. грн.	128	183	166	38	29,69
3	Чистий прибуток, тис. грн.	53,76	93,33	58,1	4,34	8,07
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	3368	3304	3259	-109	-3,24
5	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	550	757	874,5	324,5	59,0
6	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	52	54	55	3	5,77
7	Фондовіддача	3,35	3,32	3,29	-0,06	-1,79
8	Фондомісткість	0,15	0,10	0,10	-0,05	-33,33
9	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	64,77	61,19	59,25	-5,52	-8,52
10	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	354,27	489,07	490,95	136,68	38,58
11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	33,49	34,89	30,88	-2,61	-7,79

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності

Отже, необхідно проаналізувати механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «В.А.П» (табл. 2.6). Аналізуючи дані таблиці 2.6 можна зробити наступні висновки.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «В.А.П»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18422	26410	27002	8580	46,57
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	18294	26227	26836	8542	46,69
Валовий: прибуток (збиток)	128	183	166	38	29,69
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	128	183	166	38	26,69
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	128	183	166	38	26,69
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	53,76	93,33	58,1	4,34	8,07

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності

Чистий дохід за останні три роки зріс на 8580,0 тис. грн. тобто на 46,6 %. Це означає, що питома вага чистого доходу збільшилася, що є позитивним явищем. Собівартість реалізованої продукції в 2024 році в порівняння з 2022 роком також зросла на 46,7 %. Також можна сказати, що з усіх витрат найбільшу питому вагу склали матеріальні витрати, як в 2022 році так і в 2024 році, а саме 78,2 % та 55,5% відповідно. Загалом матеріальні витрати зросли на 588,00 тис. грн. тобто на 4,1%.

Розрахунок показників оцінки фінансового стану ТОВ «В.А.П» наведені в таблиці 2.7.

Аналіз даних таблиці 2.7 підтверджує, що всі показники рентабельності ТОВ «В.А.П» за аналізований період мають тенденцію до зменшення, що не є позитивним аспектом діяльності та вимагає внесення певних коректив в господарську діяльність підприємства та пошуку причин зниження та резервів покращення даної ситуації.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «В.А.П»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р	
	2022	2023	2024	+	%
				-	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,39	0,41	0,54	0,15	34,46
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,019	0,015	0,010	-0,009	-47,37
3. Чистий оборотний капітал	0,4	0,4	0,5	0,1	25,0
4. Коефіцієнт автономії	0,22	0,27	0,29	0,07	31,82
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	2,45	1,81	1,60	-0,85	-34,69
6. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-3,19	-2,97	-2,0	1,19	-
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,31	0,28	0,37	0,06	19,35
8. Рентабельність господарської діяльності, %	0,70	0,70	0,62	-0,08	-11,43
9. Рентабельність власного капіталу, %	15,29	18,44	14,22	-1,07	-6,99

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності

Таким чином, було проведено аналіз фінансового стану ТОВ «В.А.П». Узагальнена картина результатів роботи підприємства є досить позитивною хоча є певні недоліки у роботі. На ТОВ «В.А.П» збільшились обсяги реалізації, запаси підприємства забезпечуються за рахунок власних оборотних активів короткострокових кредитів і позик, тобто за рахунок усіх основних джерел формування запасів, хоча підприємство і має певну залежність від заявлених джерел фінансування.

2.3. Оцінка стану управління та ефективності кадрової політики підприємства

Оцінка кадрового потенціалу підприємства включає оцінку наявності, структури (за віком, освітою, кваліфікацією, категоріями), руху та ефективності використання персоналу. Задля оцінки кадрового потенціалу персоналу необхідно

провести спеціальний аналіз. Основним джерелом інформації для даного аналізу стали дані отримані на підприємстві.

Кадровий склад персоналу ТОВ «В.А.П» і його зміни мають визначені кількісні, якісні і структурні характеристики, що можуть бути з меншим чи більшим ступенем вірогідності виміряні й відбиті наступними абсолютними й відносними показниками:

- облікова і явочна чисельність працівників підприємства і (чи) його внутрішніх підрозділів, окремих категорій і груп на визначену дату;
- середньоспискова чисельність працівників підприємства і (чи) його внутрішніх підрозділів за визначений період;
- темпи росту (приросту) чисельності працівників підприємства за визначений період;
- питома вага службовців, що мають вищу чи середню фахову освіту в загальній чисельності службовців і (чи) працівників підприємства;
- середній стаж роботи зі спеціальності керівників і фахівців;
- плинності кадрів по прийому й звільненню працівників;

Проаналізуємо сучасний стан кадрового забезпечення ТОВ «В.А.П», яке являє собою здатність підприємства до реалізації потреб у людських ресурсах шляхом проведення низки заходів з метою досягнення в певних умовах намічених результатів

Сьогодні до працівників підприємства ставиться ряд вимог, а саме: висока відповідальність за доручену частину роботи, ініціативність, обов'язковість, професіоналізм.

Важливе значення для ефективної роботи ТОВ «В.А.П» має якісний та кількісний склад персоналу. Тому з метою висвітлення механізму кадрового забезпечення на підприємстві проаналізуємо персонал ТОВ «В.А.П» за якісними і кількісними критеріями, зокрема в таблиці 2.8 проаналізовано структуру персоналу.

Таблиця 2.8

Структура персоналу ТОВ «В.А.П»

Класифікація працівників	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р./2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	%	п/с
Робітники	33	63,46	33	61,11	34	61,82	1	3,03	-1,64
Спеціалістів	12	23,08	12	22,22	12	21,82	0	0	-1,26
Керівники	7	13,46	9	16,67	9	16,36	2	28,57	2,90
Разом	52	100,00	54	100,00	55	100,00	3	105,77	0

Джерело: за даними внутрішньої звітності підприємства

Так, на ТОВ «В.А.П» протягом 2022-2024 років облікова кількість штатних працівників коливалась в середньому в межах 33 чол. Основну частину працюючих підприємства складає виробничий потенціал. Дані таблиці свідчить про те, що кількість керівників протягом 2023-2024 років не змінилась, відносно ж рівня 2022 року, на 2 особи. Спеціалістів у 2022 році нараховувалося 12 чол., а в 2024 році – 12 чол., тобто не змінилася, що свідчить про доцільність підвищення кваліфікації робітників, яких у 2024 році працювало – 55 осіб.

Важливим моментом є освітній рівень персоналу, адже від рівня знань, кваліфікації залежить і результативність господарської діяльності ТОВ «В.А.П». В таблиці 2.9 проведемо розподіл персоналу підприємства за освітнім рівнем протягом 2022-2024 років господарювання.

Таблиця 2.9

Розподіл персоналу ТОВ «В.А.П» за освітнім рівнем

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р./2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	%	п/с
Неповна середня	1	1,92	-	-	-	-	-	-	-
Середня	11	21,15	12	22,22	12	21,19	1	9,09	0,04
Середня спеціальна	18	34,62	19	35,19	18	32,73	0	0	2,11
Вища	22	42,31	23	42,59	25	46,08	3	13,64	3,77
Разом	52	100,0	54	100,0	55	100,0	3	105,77	0,0

Джерело: за даними внутрішньої звітності підприємства

Наведені дані в таблиці 2.9 показують, що кількість працівників у 2024 році зросла порівняно з 2022 роком, проте для ефективного функціонування підприємства необхідне підвищення кваліфікації на спеціальних курсах (особливо молодих спеціалістів).

На підприємстві у 2022 році працювало 1 особа з неповною середньою освітою та 29 осіб з середньою та середньою спеціальною освітою, що склало в сумі 57,69% всього персоналу підприємства, що підтверджує необхідність навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Протягом аналізованого періоду ситуація із працівниками з вищою освітою мала позитивну динаміку, так у 2024 році їх кількість збільшилась на 3 особи, щодо 2022 року, але це не свідчить про покращення освіти працівників, адже за даний період збільшилася кількість керівників.

Не менша важливою є характеристика працівників підприємства, за віковою структурою, тому проведемо дослідження вікової структури працівників ТОВ «В.А.П» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Вікова структура працівників ТОВ «В.А.П»

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р./2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	%	п/с
Вік працівників від 15 до 30 років	16	30,71	17	31,20	18	30,56	2	12,50	-0,15
Від 30 до 50 років	32	62,18	34	62,40	34	62,63	2	6,25	0,45
Від 50 років	4	7,11	3	6,40	3	6,81	-1	-25,00	-0,3
Разом	52	100,0	54	100,0	55	100,0	3	105,77	0,0

Джерело: за даними внутрішньої звітності підприємства

Дані таблиці 2.10 підтверджують, що здебільшого працюють люди віком 30-50 років, причому їх частка постійно збільшується, зокрема у 2024 році на 0,45 пункти порівняно з 2022 роком, що склало 62,63% всіх працівників підприємства. Тобто, спостерігається тенденція до збільшення осіб наближених до пенсійного віку, ці люди не замінні, оскільки мають вагомий досвід роботи й добре обізнані які слід приймати рішення в процесі господарської діяльності підприємства.

Зв'язку із специфікою виробництва ТОВ «В.А.П» переважна більшість працюючих підприємства – чоловіки, вони складають більшу частину персоналу підприємства. В таблиці 2.11 проведений аналіз статевої структури працівників протягом 2022-2024 років.

Таблиця 2.11

Статева структура працівників ТОВ «В.А.П»

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р./2022 р.		
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	+/-	%	п/с
Чоловіки	46	88,46	47	87,03	47	85,45	1	2,17	-3,01
Жінки	6	11,54	7	12,97	8	14,55	2	33,33	3,01
Разом	52	100,0	54	100,0	55	100,0	3	105,77	0,0

Джерело: за даними внутрішньої звітності підприємства

З даних в таблиці 2.11 можна зробити висновок, що чисельність чоловіків у 2024 році становить 85,45% всього персоналу, однак їх частка зменшилась на 3,01 пунктів відносно рівня 2022 року. В результаті проведеного аналізу можна засвідчити, що кількість жінок збільшилась. Як за складом так і в структурі працівників, так у 2024 році їх чисельність зросла на 2 особи, а в структурі на 3,01 пунктів, що складає 14,55% всіх працівників підприємства. В цілому слід сказати, що переважна частка чоловіків в структурі працівників даного підприємства є типовим для підприємств даної галузі і відповідає соціальним, економічним і правовим умовам, які сприяють раціональному формуванню та ефективному використанню персоналу.

Не менш важливим критерієм оцінки кадрового забезпечення ТОВ «В.А.П» є аналіз працівників за трудовим стажем (табл. 2.12).

З поданих даних в таблиці 2.12 можна зробити висновок, що найбільшу частку становлять працівники з трудовим стажем роботи на даному підприємстві від 7 до 15 років, це говорить про грамотну політику керівництва в сфері управління персоналом підприємства. Вагомим значенням також є частка працівників зі стажем понад 15 років. Вони становлять 21,09% всього персоналу, хоча їх частка протягом аналізованого періоду знизилась на 0,29 пунктів.

Таблиця 2.12

Структура працівників ТОВ «В.А.П»

за трудовим стажем, років

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р./2022 р.		
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	+/-	%	п/с
До 3 років	7	14,48	5	9,59	5	8,84	-2	-28,57	-5,64
Від 3 до 7 років	13	25,52	14	26,03	14	25,17	1	7,69	-0,35
Від 7 до 15 років	20	38,62	24	43,84	25	44,90	5	25,00	6,28
Понад 15 років	12	21,38	11	20,55	11	21,09	-1	-8,33	-0,29
Разом	52	100,0	54	100,0	55	100,0	3	105,77	0

Джерело: за даними внутрішньої звітності підприємства

Отже, можна зробити висновок, що підприємство володіє значним трудовим потенціалом, хоча він вимагає навчання та підвищення кваліфікації.

Формування кадрової політики підприємства повинно відбуватись у певній послідовності, а саме: розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних цілей; планування потреби в персоналі, формування структури та резерву кадрів; створення і підтримка системи кадрової інформації, реалізація кадрового контролінгу; формулювання принципів розподілу засобів, забезпечення ефективності системи мотивації і стимулювання праці; забезпечення розвитку персоналу, профорієнтація і адаптація співробітників, підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів; аналіз відповідності кадрової політики і стратегії організації управлінню її персоналом, оцінка кадрового потенціалу.

Тому, спробуємо зробити аналіз кадрової політики підприємства у відповідності до вищезазначеної послідовності.

Основні функції по управлінню кадрами на ТОВ «В.А.П» виконує один фахівець, на якого покладені наступні функції:

- визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;
- організація підбору, розміщення і виховання персоналу;

- дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства;
- організація діловодства з роботи з персоналом;
- оцінка і атестація персоналу підприємства;
- організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просуванням за службою;
- поліпшення умов роботи і рішення соціальних питань; розвиток мотивації, кар'єри працівників.

Його фахова діяльність має велике значення. Саме він забезпечує умови де громадяни укладають трудовий договір, ознайомлюються з правилами внутрішнього розпорядку, умовами праці, побуту, відпочинку, перспективами професійного зростання. Його кадрова робота є дзеркалом установи, і від того, як у ній організоване документаційне забезпечення управління, складається враження про установу в цілому.

Правильне складання й оформлення документів в відповідності з новими нормативами – найважливіший обов'язок працівника з кадрів. Кадрове діловодство визначається як діяльність, що охоплює питання документування та організації роботи з документами стосовно особового складу підприємства (чи системи) з питань приймання, переведення, звільнення, обліку працівників тощо. Кадрове діловодство, ведеться за правилами та принципами, встановленими для загального діловодства.

До основних завдань та обов'язків менеджера по персоналу ТОВ «В.А.П», які закріплені в посадовій інструкції належать:

- організація роботи із забезпечення персоналом відповідно до загальних цілей розвитку підприємства та конкретних напрямів кадрової політики з метою ефективного використання, оновлення та поповнення персоналу;
- забезпечення роботи з укомплектування підприємства, працівниками потрібних професій, спеціальностей згідно з кваліфікаційними рівнями і профілем отриманої ними підготовки та діловими якостями з урахуванням

можливостей максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника;

- вивчення ринку праці з метою визначення можливих джерел забезпечення потрібними кадрами;
- організація роботи з проведення досліджень, прогнозування та визначення потреби в кадрах на підставі планів економічного і соціального розвитку підприємства;
- інформування та консультування керівників різних рівнів з питань специфіки організації управління персоналом;
- проведення роботи з організації навчання персоналу, підготовки та підвищення кваліфікації, а також мотивації ділової кар'єри працівників;
- організація роботи з проведення оцінки результатів трудової діяльності працюючих, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад;
- організація розробки та вжиття заходів щодо вдосконалення управління персоналом, контроль виконання керівниками підрозділів постанов, наказів та розпоряджень з питань роботи з кадрами;
- прийняття участі у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів та конфліктів;
- контроль додержання трудового законодавства у роботі з персоналом;
- організація проведення табельного обліку, складання і виконання графіків відпусток;
- контроль стану трудової дисципліни і дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку;
- здійснює складання встановленої звітності з обліку особистого складу та роботи з персоналом;
- та інші.

Кадрова політика ТОВ «В.А.П» спрямована на вирішення питання співпраці наявного фахового працівника з усіма працівниками підприємства для досягнення найефективнішого використання праці працівників та їх повної самореалізації.

Діючи згідно обраної кадрової політики менеджер з кадрової роботи на ТОВ «В.А.П» вирішує такі завдання:

- підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації наявного персоналу, створення певної системи навчання. На ТОВ «В.А.П» діє система навчання молодих спеціалістів на певний випробувальний термін, під час якого оволодівають певним необхідними у роботі навичками; досвідчених працівників за необхідності направляють до служб підвищення кваліфікації за спеціальністю до м. Києва;

- удосконалення кадрового складу робітників, спеціалістів і працівників. Формування кадрового потенціалу з врахуванням вимог сучасного економічного стану, рівня розвитку підприємства, його розміру, специфіки діяльності;

- забезпечення організації кваліфікованими кадрами;

- створення нормальних умов для ефективного використання знань, навиків і досвіду працівників.;

- удосконалення системи оплати праці та мотивації. Передбачено своєчасну виплату заробітної плати як основної, так і додаткової (виплата премій, надбавок);

- удосконалення методів оцінки персоналу. На підприємстві застосовуються різні методи оцінки персоналу, як традиційні так і не традиційні. Удосконалення методів оцінки персоналу передбачає застосування нових шляхів, засобів, досвіду інших організацій у проведенні оцінки персоналу;

- прогнозування та визначення поточної і перспективної потреби в кадрах і джерел її задоволення, уточнення потреб в підготовці спеціалістів за прямими зв'язками з навчальними закладами (на підприємстві проводять стажування та практику (виробничу) студенти та молоді спеціалісти); розробка і реалізація заходів формування трудового колективу;

- вивчення професійних, ділових, особистих якостей працівників на основі атестації; на основі отриманих даних впровадження раціонального використання працівників у відповідності до здібностей і потреб підприємства.

Однак, на теперішній час на підприємстві менеджер з персоналу не повністю виконує покладені на нього завдання, а саме – організації, мотивації, та контролю. У таблиці 2.13 відображено кількість працюючих у системі розвитку персоналу ТОВ «В.А.П».

Таблиця 2.13

Кількість працюючих у системі розвитку персоналу
ТОВ «В.А.П»

Відділи підприємства	Кількість працюючих, чол.
Кадри	1
Інспектор з техніки безпеки	1
Всього	2

Джерело: за даними підприємства

Розглянемо процес здійснення функцій кадрової політики на ТОВ «В.А.П».

1. Планування потреби в трудовому потенціалі.

При визначенні цілей керівництво ТОВ «В.А.П» визначає необхідні для їхнього досягнення людські ресурси. Планування людських ресурсів є застосуванням процедур планування для комплектації штатів. Процес планування містить у собі три етапи: оцінка наявних ресурсів; оцінка майбутніх потреб; розробка програми задоволення майбутніх потреб.

Наступним етапом планування є прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації короткострокових і перспективних цілей. Зміни в зовнішньому середовищі, особливо економічному, можуть вплинути на перспективні потреби ТОВ «В.А.П» у трудовому потенціалі. Визначивши свої майбутні потреби, керівництво розробляє програму їхнього задоволення, яка включає конкретний графік і заходи щодо залучення, найму, підготовки і просування працівників, яких потребує підприємство для реалізації своїх цілей.

Для того, щоб найняти відповідних працівників, керівництво ТОВ «В.А.П» в деталях визначає, які завдання вони будуть виконувати під час роботи і які особисті й суспільні характеристики цих робіт. Ці знання одержують за допомогою аналізу змісту роботи, що є наріжним каменем управління трудовим потенціалом. Всебічна оцінка всіх виробничих, технічних і управлінських

спеціальностей створює надійну основу для прийняття майбутніх рішень про наймання, добір, визначення розміру оплати праці, оцінку діяльності і підвищення на посаді.

Методи набору персоналу, що використовуються у ТОВ «В.А.П» поділяються на:

- біографічний метод (проводиться аналіз особових документів);
- контент-аналіз (аналіз резюме кандидата, змісту тексту, який досліджується);
- метод вибіркового випробування (демонстрація можливостей працювати з технікою, обладнанням, комп'ютером) та інші.

Розробка структури оплати праці є також обов'язком менеджера по персоналу ТОВ «В.А.П». Порядок утворення фонду оплати праці ТОВ «В.А.П» у складі витрат виробництва за виконання завдань по обсягах виробництва та реалізації продукції, робіт, надання послуг, по зниженню витрат виробництва і кошторисів витрат визначається «Положенням про оплату праці ТОВ «В.А.П». Положення дозволяє регулювати рівень фонду оплати праці і встановлює матеріальну відповідальність керівників, спеціалістів, службовців і робітників підприємства ТОВ «В.А.П» за здійснення господарської діяльності. Структура оплати праці – це співвідношення окремих складових оплати праці в загальному її обсязі. Аналіз структури оплати праці на ТОВ «В.А.П» за 2022-2024 роки проведений порівняльним методом і дані узагальнені в таблиці 2.14.

З наведених вище таблиці 2.14 і можна зробити висновок, що загальний обсяг фонду оплати праці з 2022 по 2024 рік в абсолютному виразі зріс на 793,3 тис. грн., що в відносному вимірі становить 36,1%. Якщо звернутись до елементів фонду оплати праці, то всі вони з 2022 роки зросли, відповідно: фонд основної заробітної плати на 21,2%, фонд додаткової заробітної плати 31,0%, інші заохочувальні та компенсаційні виплати зросли на 23,7%. Формування і виплати з фонду оплати праці на ТОВ «В.А.П» проводяться двічі на місяць.

Таблиця 2.14

Структура фонду оплати праці ТОВ «В.А.П»

Елементи фонду оплати праці	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р./2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п/с
Загальний фонд оплати праці в т.ч.:	4302,5	100,0	4485,1	100,0	4989,8	100,0	687,3	16,0	-
– фонд основної оплати праці	2344,9	54,5	2422,0	54,0	2639,6	52,9	294,7	25,7	-1,6
– фонд додаткової оплати праці	1484,4	34,5	1587,7	35,4	1806,3	36,2	321,9	21,7	1,7
– заохочувальні та компенсаційні виплати	473,2	11,0	475,4	10,6	543,9	10,9	70,7	14,9	-0,1

Джерело: за даними внутрішньої звітності підприємства

На ТОВ «В.А.П» при нарахуванні заробітної плати працівникам керуються необхідними нормативними документами. Відповідальний працівник веде табель обліку робочого часу на протязі місяця. Для кожного працівника присвоюється табельний номер, який наводиться в усіх документах з обліку праці та її оплати. Складається табель в одному примірнику по закінченні місяця передається в бухгалтерію, відмітки про фактично відпрацьований час, про причини невиходів на роботу, про роботу в надурочний час, чи інші відхилення від нормальних умов роботи робляться тільки на підставі оформлення належним чином документів – листів непрацездатності, списків осіб які працювали в надурочний час.

Якщо керівник не робить активних зусиль для організації адаптації нових підлеглих, останні можуть розчаруватися через неможливість здійснення своїх надій, можуть вважати, що в поведінці слід керуватися досвідом, придбаним на попередній роботі, або прийти до інших неправильних висновків про свою роботу. Керівник повинен також пам'ятати про те, що деякі речі, про які новачки довідаються в ході своєї адаптації, можуть виявитися для них просто шоком.

Проте, хоча рівень освіти і має тенденцію до підвищення, на даний час він є невисоким. Тому при реалізації кадрової політики на ТОВ «В.А.П» приділяється увага підвищенню кваліфікації працівників. Це вигідно як підприємству, так і

самому працівнику. Основними факторами, які мотивують працівників брати участь у професійному навчанні, є: бажання зберегти місце роботи чи посаду, зацікавленість в збільшенні заробітної плати, інтерес до процесу освоєння нових завдань і навиків.

На ТОВ «В.А.П» також пропонують програми систематичного навчання і підготовки працівників, допомагаючи повному розкриттю їх вмінь та навичок, можливостей в організації. У ТОВ «В.А.П» застосовують різні форми розвитку персоналу. Так, за період, що аналізується, проводилось підвищення кваліфікації і перепідготовка працівників. Проаналізуємо розвиток персоналу у ТОВ «В.А.П» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Показники розвитку персоналу ТОВ «В.А.П»

у 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення 2024 р./2022 р., %
	2022	2023	2024	
Загальна кількість працівників, які навчались за:	6	5	7	116,6
- новими спеціальностями	-	-	-	-
- підвищення кваліфікації	4	3	4	100,0
- перепідготовка працівників	2	2	3	150,0
% до загальної чисельності персоналу	11,5	9,3	12,7	+1,2

Джерело: за даними підприємства

У 2024 році кількість працівників, які навчались зросла на 1 особу, порівняно з 2022 роком. Кількість працівників, які проходили перепідготовку збільшилась на 1 особу в 2024 році відносно 2022 р. Достатня забезпеченість підприємств працівниками, що мають необхідні знання і навички, раціональне використання їх, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції і підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності використання його залежать обсяг і вчасність виконання всіх робіт, ступінь використання устаткування, машин, механізмів і як результат – обсяг виробництва продукції, її

собівартість, прибуток та інші економічні показники.

Тому для оцінки ефективності кадрової політики ТОВ «В.А.П» побудуємо таблицю 2.16 та здійснимо оцінку показників руху робочої сили на підприємстві.

За даними таблиці 2.16 можна зробити, висновок, що кадрова політика підприємства в останній рік погіршилася, адже зростають показники плинності кадрів та звільнення, що скоріше впливає з невідповідної винагороди працівників в динаміці за останні три роки і певних перепон щодо просування по службі та оцінці індивідуального внеску окремого працівника в результати роботи приватного підприємства. В цьому контексті, було б доцільним переглянути матеріальну складову наявної системи мотивації та побудувати стратегію управління персоналом на підприємстві.

Таблиця 2.16

Показники руху робочої сили ТОВ «В.А.П» у 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення 2024 р./2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
Середньооблікова чисельність персоналу	52	54	55	3
Прийнято на підприємство	5	7	8	3
Вибуло з підприємства	4	5	6	2
Кількість працівників, яких звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни	3	5	5	2
По виходу на пенсію	1	-	1	0
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,096	0,13	0,15	0,054
Коефіцієнт обороту з вибуття (звільнення)	0,077	0,093	0,11	0,033
Коефіцієнт плинності	0,058	0,093	0,091	0,033
Коефіцієнт постійності кадрів	0,88	0,83	0,81	-0,07

Джерело: за даними звітності підприємства

Крім цього, для оцінки ефективності кадрової політики на підприємстві, здійсним розрахунок показників, що характеризують продуктивність праці працівників на підприємстві. Однак, слід пам'ятати, що причини зростання продуктивності праці можуть носити як технологічний так і людський характер. Необхідні дані для розрахунку продуктивності праці працівників представлені в

таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Розрахунок продуктивності праці працівників на ТОВ «В.А.П»

Показники	Рік			Відхилення 2024 р./2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	2160,7	2950,2	3012,1	851,4
Средньоспискова чисельність робітників (Ч), чол.	52	54	55	3
Відпрацьовано днів одним робітником за рік (Д), день.	217	217	223	6
Середня тривалість робочого дня, год	8	8	8	0
Загальна кількість відпрацьованого часу:				
- всіма робітниками за рік, люд.-годин	90272	93744	98120	7848
- у тому числі одним робітником, люд.-годин	1736	1736	1784	48
Середньорічна продуктивність одного робітника (ПТг), тис. грн. /чол.	41,55	54,63	54,77	13,22
Середньоденна продуктивність одного робітника (ПТд), тис. грн. /чол	0,19	0,25	0,25	0,06
Середньогодинна продуктивність одного робітника (ПТчас), тис. грн. /чол.	0,024	0,031	0,031	0,007

Джерело: за даними звітності підприємства

Відповідно розрахованих показників, продуктивність праці робітників за вказаний період зростає. Так, в 2024 р. вона становить 54,77 тис. грн./чол., що на 13,22 тис. грн./чол. більше відносно 2022 р., що є однозначно позитивним явищем та свідчить про використання комплексу методів керівництва, які сприяють її зростанню. Однак, потрібно засвідчити, що використання жорсткого авторитарного стилю керівництва не всім до вподоби, що в кінцевому випадку відображається на плинності кадрів.

Найбільш гострі проблеми кадрової політики, згідно з проведеним опитуванням робітників ТОВ «В.А.П», подано в таблиці 2.18.

Однією з причин недостатнього приділення уваги розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів у межах ТОВ «В.А.П» потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства. Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання управлінців витратити кошти на

навчання персоналу, через можливу зміну роботи останніми, власне побоювання втратити витрачені кошти.

Таблиця 2.18

Найбільш гострі проблеми кадрової політики ТОВ «В.А.П»

Перелік гострих проблем кадрової політики	Кількість відповідей, %
Недосконалість системи розвитку персоналу (недостатність кваліфікації кадрів, навчання, суб'єктивне кар'єрне зростання)	25
Недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці	15
Відсутність кадрового резерву	14
Недосконалість системи підбору і наймання персоналу, відсутність певних критеріїв при відборі	11
Дефіцит кваліфікованих кадрів	8
Необізнаність персоналу щодо кадрової політики підприємства	8
Відсутність певних вимог до керівників, кандидатів на керівні посади, невизначеність складу компетентностей	7
Незадовільний стан взаємовідносин між керівниками і працівниками	7
Недосконалість системи атестації (відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання, суб'єктивна атестація)	5

Джерело: результати внутрішнього опитування

Отже, в результаті дослідження кадрової політики в умовах ТОВ «В.А.П» можна зробити висновок, що загалом кадрова політика на підприємстві є задовільною та вимагає вдосконалення. Усіма питаннями що стосується розвитку персоналу на підприємстві кваліфіковано займається лише один спеціаліст – менеджер по персоналу. Зрозуміло, що одна людина не в змозі на високому рівні вирішити все коло питань за фахом, які постають перед ним. Тому, його робота є функціонально перевантажена та потребує додаткових спеціалістів з управління кадрами. Хоча величина трудового потенціалу зростає, підвищується й рівень навантаження на одного працівника, відбувається негативна тенденція до зростання плинності працівників. Разом з цим, слід подумати над завданням розробки та запровадження розумної кадрової політики на підприємстві через призму використання стратегії управління персоналом на підприємстві.

Висновки до розділу 2

Досліджуване підприємство ТОВ «В.А.П» здійснює управління діяльністю на основі лінійно-функціональної організаційної структури, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Робота, яка повинна виконуватись на підприємстві, розподілена між підрозділами. Це дозволяє економити час та трудові ресурси. Дане підприємство має відкриту кадрову політику. З проведених розрахунків, можемо зробити висновок що ефективність управління знаходиться на достатньому рівні. Працівникам, які вже знайомі з роботою досліджуваного підприємства простіше адаптуватись в колектив.

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства засвідчив позитивну динаміку. Підприємство прибуткове та приносить прибутки. Заробітна не є високою та вимагає зростання для того щоб працівники були краще вмотивованими. Також, керівництву підприємства потрібно подумати про підвищення кваліфікації власних працівників, їх навчання, мікроклімату в колективі та соціальних гарантій.

Так, кадрова політика в умовах ТОВ «В.А.П» реалізується менеджером з кадрів. В цьому контексті, він згідно посадових обов'язків на підприємстві розробляє та реалізує кадрову політику співпрацюючи з керівником та іншими відділами підприємства. Зрозуміло, що одна людина не в змозі на високому рівні вирішити все коло питань за фахом, які постають перед ним. Тому, його робота є функціонально перевантажена та потребує додаткових спеціалістів з управління кадрами.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями вдосконалення управління кадровою політикою підприємства

Реалізація кадрової політики на ТОВ «В.А.П» неможлива за умови відсутності спеціального органу чи посадової особи, на яку будуть покладені відповідні функції. Як ми вже досліджували на ТОВ «В.А.П» є менеджер по роботі з персоналом, який певним чином виконує завдання з управління персоналом. Зважаючи на це, доцільно розробити підходи до організації та виокремлення кадрової функції на ТОВ «В.А.П» в окремий підрозділ – відділ кадрів (рис. 3.1).

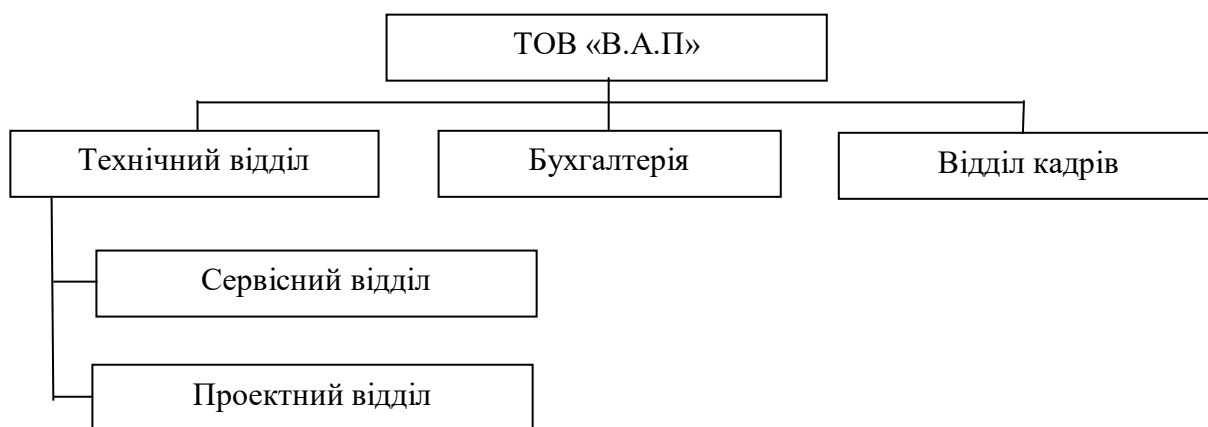


Рис. 3.1. Оновлена організаційна структура ТОВ «В.А.П»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Необхідність розробки раціональної структури органу управління персоналом, в теперішніх умовах, зумовлена у першу чергу стрімким науково-технічним розвитком. На підприємствах працівники повинні вміти застосовувати новітні досягнення науки і техніки для того щоб продукція, у виготовленні якої працівник бере участь була конкурентоспроможною та якісною. Однак

самостійно відслідковувати досягнення працівникам є нелогічно, так як будуть допускатись помилки в основному виробничому процесі. Таким чином раціонально організована структура органу управління персоналом повинна забезпечити пошук працівників, які володіють необхідними новітніми знаннями, або здійснити навчання таких працівників, кваліфікація яких вимагає цього.

Побудова органу управління персоналом повинна відбуватись у конкретній послідовності. Пропонуємо визначити конкретні етапи процесу побудови, яка відображатиме послідовність дій із створення органу управління персоналом на ТОВ «В.А.П». Побудова органу управління персоналом передбачає процес об'єднання усіх видів діяльності по забезпеченню та укомплектуванню штату по роботі з працівниками. Раціонально побудована структура органу управління персоналом повинна забезпечувати виконання працівниками поставлених цілей та здійснюватися у відповідній послідовності, а отже, структура відповідного органу, яка залежатиме від структури управління підприємством в цілому, від виду економічної діяльності підприємства та від виробничих процесів самого підприємства, формуватиметься згідно наступного проекту.

Обґрунтування потреби в побудові органу управління персоналом на ТОВ «В.А.П» буде базуватися на наступних етапах:

- прийняття рішення про створення органу управління персоналом;
- розробки проекту організаційної структури органу управління персоналом;
- побудови проектної організаційної структури органу управління персоналом;
- встановлення мети, цілей та завдань органу управління персоналом;
- визначення джерел наповнення органу управління персоналом;
- обґрунтування доцільності застосування відповідних структурних елементів;
- визначення функціональних обов'язків, встановлення відповідальності та повноважень учасників органу управління персоналом;

- оптимізація та збалансування оргструктури органу управління персоналом на основі збалансованої системи показників;
- завершальним етапом процесу є проектування типової структури органу управління персоналом.

В цьому контексті, відділ кадрів на ТОВ «В.А.П» має реалізувати наступні чотири підсистеми:

- кадрового забезпечення;
- оцінки персоналу;
- ресурсного забезпечення роботи з персоналом;
- кадрового розвитку.

Узагальнивши їх результати можемо систематизувати підсистеми за функціональною ознакою та виокремити такі структурні елементи системи: 1) підсистему планування кадрового забезпечення; 2) підсистему кадрового забезпечення діяльності; 3) підсистему аналізування, атестації та оцінювання персоналу; 4) підсистему навчання та підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу; 5) підсистему ротації та кадрового резерву; 6) підсистему обліку персоналу; 7) підсистему мотивування; 8) підсистему створення належних, якісних та безпечних умов праці; 9) підсистему соціалізації працівників; 10) підсистему розвитку; 11) підсистему ресурсного забезпечення; 12) підсистему інформаційно-юридичного забезпечення та супроводу.

Таким чином можемо підсумувати, що у роботі відділу кадрів ТОВ «В.А.П» доцільно виокремлювати ряд підсистем, видово-критеріальна специфікація яких визначатиметься особливостями підприємницької діяльності суб'єкта господарювання для якого розробляється структура органу управління персоналом.

Однак можемо визначити, що основними більш широкими, за функціональним напрямом завданнями, відділу кадрів ТОВ «В.А.П» мають стати:

- оцінка потреби в персоналі;
- підбір персоналу;
- найм персоналу;

- підготовка персоналу до виконання конкретних функціональних обов'язків;
- оцінка якості персоналу;
- оцінка результативності діяльності персоналу;
- розробка методів мотивування, використання належних систем та форм оплати праці;
- атестація, навчання, перекваліфікація, підвищення кваліфікації працівників, тощо;
- відслідковування та здійснення кар'єрного розвитку персоналу;
- раціоналізація кількості персоналу та виконуваних ним функцій;
- відслідковування та скорочення плинності кадрів;
- аутсорсинг та аутстафінг персоналу;
- формування кадрового резерву;
- розробка та реалізація стратегій кадрового розвитку;
- звільнення працівників.

У разі ефективного впровадження й використання принципів процесного підходу до управління персоналом ТОВ «В.А.П» отримає наступні переваги: зросте рівень якості продукції й ефективність виробництва; підвищиться ділова активність; поліпшиться швидкість та якість передачі інформації; у працівників підвищиться почуття власної гідності; цілі неформальних лідерів у підрозділах зближаться із цілями керівництва; поліпшаться взаємини рядових працівників і керівників; забезпечиться єдина корпоративна культура; покращиться робота з пошуку персоналу для кожного підрозділу, завдяки розумінню діяльності кожного підрозділу.

Робота будь-якої організації неминуче пов'язана з необхідністю комплектування штату. Добір нових працівників та їх навчання не тільки забезпечує режим нормального функціонування організації, але і закладає фундамент майбутнього успіху. Від того, наскільки ефективно поставлена робота відділу кадрів, у значній мірі залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей організації і якість виробленої продукції чи наданих послуг.

Розвиток персоналу та організація процесу професійного навчання є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, і одним із ключових елементів системи управління персоналом, тісно ув'язаним практично з усіма основними напрямками роботи в цій сфері.

Розподіл функцій з управління персоналом між фахівцями відділу наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Розподіл функцій між співробітниками відділу кадрів на підприємстві
ТОВ «В.А.П»

Посада	Аналіз персоналу	Планування роботи з персоналом	Організація роботи з персоналом
Начальник відділу кадрів	Аналіз перспектив розвитку компанії, укомплектованості кадрами.	Формування і робота з резервом.	Підготовка наказів на виплату співробітникам всіх передбачених відповідними положеннями винагород.
Менеджери з управління персоналом	Вивчення, оцінка та аналіз рівня професійних знань персоналу, визначення потреби в підвищенні його кваліфікації, підготовки та перепідготовки.	Визначення потреби в персоналі; складання банку даних по всіх професій і спеціальностей.	Складання всіх необхідних документів по прийому, переміщенню і звільненню працівників; організація заходів щодо навчання персоналу.

Джерело: розроблено автором

Другим напрямком вдосконалення системи управління персоналом є розвиток персоналу. Адже це дуже важливо в сучасних умовах, коли розвиток науково-технічного прогресу значно прискорює процес старіння професійних знань та вмінь. Тому необхідно організувати ефективний процес навчання працівників підприємства ТОВ «В.А.П».

Професійний розвиток являє собою процес підготовки працівників до виконання нових функцій, заняття нових посад, вирішенню нових задач. Ключовим моментом в управлінні професійним розвитком є визначення потреб

підприємства в цій сфері. Тобто мова йде про виявлення невідповідностей між професійними знаннями та навичками, якими повинен володіти персонал для досягнення цілей підприємства і тими знаннями та навиками, якими працівники володіють на даний момент. Визначення потреб в професійному розвитку повинно відбуватися за рахунок спільних зусиль співробітників відділу кадрів, самого працівника та його безпосереднього керівництва (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Визначення потреби професійного розвитку співробітника на підприємстві ТОВ «В.А.П»

Джерело: розроблено автором

Важливим засобом професійного розвитку персоналу є професійне навчання – процес безпосередньої передачі професійних знань та навиків працівникам підприємства. На підприємстві ТОВ «В.А.П» професійне навчання може бути представлене, як комплексний безперервний процес, який включає в себе декілька етапів (рис. 3.3).

Управління даним процесом розпочинається з визначення потреб, що формуються на основі потреб розвитку персоналу підприємства, а також необхідності виконання працівниками своїх поточних обов’язків.

Професійне навчання пов’язане зі значними матеріальними втратами, тому визначення бюджету є важливим моментом управління професійним навчанням. Два фактори впливають на його величину – потреби підприємства в навчанні та

фінансовий стан товариства. Вище керівництво повинно визначати, скільки може бути затрачено кошти на професійне навчання протягом наступного року і за рахунок співставлення бюджету з потребами, повинно встановити пріоритети в професійному навчанні. На основі аналізу виявлених потреб відділ кадрів формулює специфічні цілі кожної програми навчання. Цілі професійного навчання повинні бути конкретними та специфічними, орієнтуватися на отримання практичних навичок та повинні підлягати оцінці.



Рис. 3.3. Процес професійного навчання працівників на підприємстві
ТОВ «В.А.П»

Джерело: розроблено автором

Окрім основних двох шляхів вдосконалення системи управління персоналом можна виокремити наступні напрями, куди підприємству слід інтенсифікувати власні зусилля.

1. Система матеріального стимулювання – дає можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє

утриманню вже найнятих працівників. Система стимулювання ТОВ «В.А.П», окрім зарплати і премій (бонусів), може включати пенсійні накопичення, участь в прибутках, оплату навчання (працівника або його дітей), безпроцентні позики на покупку будинку або машини, оплату живлення або проїзду працівників, оплату відпочинку працівника і тому подібне.

Систему стимулювання праці і участі персоналу в прибутках включає в себе:

- безпосередній і тісний зв'язок з досягнутими успіхами в роботі у вигляді доходу від зростання прибутку, вираженого у відсотках для кожного працівника;
- наперед узгоджені принципи, винагороди за перевиконання плану, внесені в систему бухгалтерського обліку;
- відсутність «стелі» для премій, заснованих на участі в прибутках;
- відповідність зарплати реальному внеску співробітника в успіху фірми і розумним життєвим витратам;
- обмеження базових окладів для керівників вищого рівня;
- не повинно бути ніяких виплат, незалежних від результатів роботи; краще не преміювати взагалі нікого;
- погані працівники не можуть бути премійовані ні в якому випадку і ні яким чином; ніколи не можна карати матеріально працівників, які допустили помилки з вини керівництва, навіть в дні криз. Якщо працівник виконує роботу на своїй ділянці відмінно, він повинен бути заохочений;
- на підприємстві не повинно бути ніяких секретних або зайвих накладних витрат, що негативно впливають на преміальну систему.

2. Покращення організаційної культури підприємства. Порядки, норми поведінки і трудові цінності, які культивуються в організації, враховуються при встановленні критеріїв, використовуваних при пошуку і доборі нових працівників. Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти діючі в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, чим знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями.

3. Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання – дозволяють виробити вимоги і критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади. З іншого боку, оцінка робочих показників нових працівників після деякого періоду їхньої роботи в організації дозволяє визначити ефективність самого процесу добору. Керівництву досліджуваного підприємства слід також більше уваги приділяти такому заходу як планування кар'єри робітника.

Також необхідно, з метою удосконалення апарату управління персоналом ТОВ «В.А.П» переглянути формування структурного підрозділу апарату управління. При перегляді формування структурних підрозділів провести аналіз таких принципів: принцип первинності функції і вторинності органу управління; принцип спеціалізації органів апарату управління; принцип функціональної замкненості підрозділів апарату управління; принцип оптимального числа ланок; принцип раціональної норми управління; принцип співставності прав, обов'язків і відповідальності.

Для того, щоб уникнути недоліків управління персоналом на підприємстві ТОВ «В.А.П», потрібно правильно формувати структурні підрозділи апарату управління – це призведе до дотримання мінімально допустимої чисельності працівників по кожній функції; здійснювати комплектування посадового і кількісного складу персоналу управління з урахуванням типових штатів; штатних нормативів, типового складу посад, норм обслуговування, норм керованості і нормативів чисельності.

ТОВ «В.А.П» повинне досягати ефективності за рахунок розробки і прийняття найбільш раціональних рішень технічних технологічних, економічних, організаційних, соціальних та інших питань, приймати рішення на основі багатоваріантних розрахунків і неухильно впроваджувати їх у життя. Тоді формування структурних підрозділів апарату управління буде сприяти ефективності роботи персоналу товариства.

З метою зміни ситуації пропонуємо впровадити спеціалізоване програмне забезпечення SAP SuccessFactors. Основною метою такого заходів є автоматизація

основних кадрових процесів на ТОВ «В.А.П». Можливості SAP SuccessFactors заключаються в наступних можливостях: автоматизована оцінка персоналу (побудова рейтингів працівників); проєктування різних варіантів системи оплати праці; автоматизація процесів нарахування та розрахунку заробітної плати; формування кадрового резерву та просування персоналу; аналітика для підтримки прийняття обґрунтованих кадрових рішень; індивідуальний підбір програм навчання; оцінка ефективності кадрової політики.

З наведених можливостей можемо констатувати, що впровадження SAP SuccessFactors значно полегшить роботу кадровика та розвантажить його від виконання рутинних дій. Додатковою перевагою SAP SuccessFactors є вбудована функція аналітики, що служить для підтримки прийняття кадрових рішень. За умов використання SAP SuccessFactors HR-менеджеру не потрібно буде витрачати години на проведення оцінки ефективності кожного окремого співробітника та нараховувати заробітну плату. Лише введення початкових даних, якими є ПІБ працівника та його результатів роботи дозволить SAP SuccessFactors самостійно нарахувати розмір заробітної плати з можливими преміями, передбачуваними надбавками та штрафами. Великою перевагою SAP SuccessFactors є можливість проєктування у ній системи оплати праці як для виробничого, так й управлінського персоналу. Відповідно до якої й буде нараховуватися заробітна плата. Функціонал можливостей SAP SuccessFactors дозволяє експериментувати з системою оплати праці, вносити зміни в неї, а програма сама буде розраховувати ефективність при різних варіантах та визначатиме найбільш ефективну як з позиції співробітника, так і досліджуваного товариства.

На підставі цього можемо констатувати, що SAP SuccessFactors є незамінним рішенням для підвищення ефективності кадрової роботи. З даною програмою й ефективність кадрової політики суттєво підвищиться за рахунок зростання якості прийнятих кадрових рішень. SAP SuccessFactors не замінить повністю кадровика, але суттєво полегшить його роботу й слугуватиме додатковим інструментарієм.

Отже, запропоновані нами шляхи вдосконалення системи управління персоналом можна узагальнити у вигляді рис. 3.4.

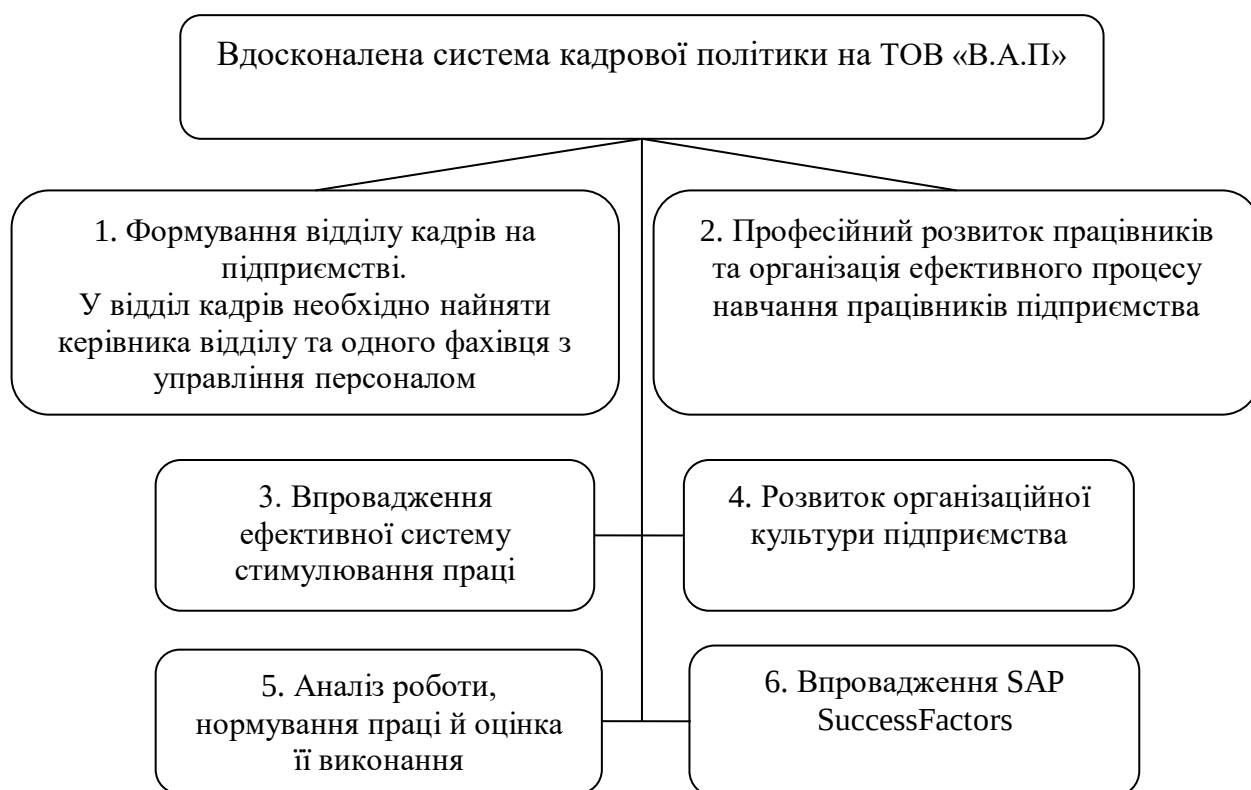


Рис. 3.4. Напрями вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «В.А.П»

Джерело: розроблено автором

Отже, на наш погляд, всі вище зазначені пропозиції допоможуть досліджуваному підприємству покращити управління персоналом. Досвід показав, що ефективність системи людських взаємин в процесі праці є могутнім резервом підвищення продуктивності і збільшення загальної ефективності виробництва і збуту. А також, за рахунок впровадження запропонованих заходів з покращення системи управління персоналом можна очікувати підвищення ефективності діяльності ТОВ «В.А.П».

3.2. Заходи щодо підвищення ефективності мотивації праці персоналу ТОВ «В.А.П» як основи його кадрової політики

Центральною ланкою кадрової політики ТОВ «В.А.П» є система мотивації праці. Саме від її стану залежить поведінка персоналу, продуктивність праці та багато інших ключових показників, які впливають на кінцевий результат роботи досліджуваного товариства. Тим більше потреба в удосконаленні існуючої системи мотивації праці на досліджуваному товаристві викликана незадоволеністю нею зі сторони працівників. Відтак, система мотивації праці персоналу на ТОВ «В.А.П» вимагає трансформації з метою урахування реальних потреб працівників та підвищення на цій основі їх зацікавленості у досягненні кінцевих результатів роботи як особистих, так і кінцевих.

На рис. 3.5 запропоновано пропозиції щодо вдосконалення існуючої системи мотивації персоналу на ТОВ «В.А.П».



Рис. 3.5. Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «В.А.П»

Джерело: розроблено автором

Пропонуємо в оновлену систему мотивації персоналу товариства включити ряд нематеріальних та матеріальних складових. Основне значення матиме матеріальні складові мотивації, так як гроші для усіх працівників виступає головним мотивуючим фактором, який може забезпечити задоволення інших потреб. Розглянемо більш детально кожен з складових оновленої системи мотивації на ТОВ «В.А.П» та визначимо доцільність її впровадження.

Головним нововведенням є започаткування на ТОВ «В.А.П» додаткової 13-ї заробітної плати. У році всього 12 місяців і відповідно кожен співробітник отримує заробітну плату за кожен місяць роботи. Введення ж 13-ї заробітної плати дасть можливість співробітникам ТОВ «В.А.П» отримати додаткову одноразову заробітну плату. Виплачуватиметься вона один раз на рік й пропонуємо це здійснювати в кінці календарного року.

Щоб отримати таку бажану додаткову заробітну плату за ще один місяць роботи працівникам ТОВ «В.А.П» слід буде виконати певні умови. Зокрема, пропонуємо встановлювати на досліджуваному товаристві певне річне завдання для усіх співробітників. Наприклад, це може бути отримання по завершенню року зростання чистого прибутку в розмірі не ніж на 10%, збільшення виручки від реалізації продукції на 15 % порівняно з попереднім роком, досягнення зменшення собівартості виробництва на 10 % тощо. Поставлені завдання будуть різнитися кожен рік в залежності від реальних потреб та цілей досліджуваного товариства. Відповідно, якщо поставлена умова буде досягнута усі працівники отримають 13-місячну заробітну плату. Якщо умова не буде досягнута – жоден з працівників не отримує додаткової заробітної плати.

Передбачається, що впровадження такої додаткової заробітної плати на ТОВ «В.А.П» сприятиме об'єднанню персоналу для досягнення спільних цілей, підвищенню зацікавленості у кінцевих позитивних результатах товариства, зростанню продуктивності праці тощо. Позитивним моментом у впровадження такого виду додаткової заробітної плати є те, що ТОВ «В.А.П» завжди буде у виграші. Так, якщо умова поставлена буде досягнута товариство досягає своєї основної цілі, а співробітники отримують додаткову заробітну плату. За інших

умов ТОВ «В.А.П» не буде виплачувати додаткової заробітної плати та не буде принаймні в мінусі.

На рис. 3.6 наведемо пропонований алгоритм виплати 13-місячної заробітної плати на ТОВ «В.А.П».

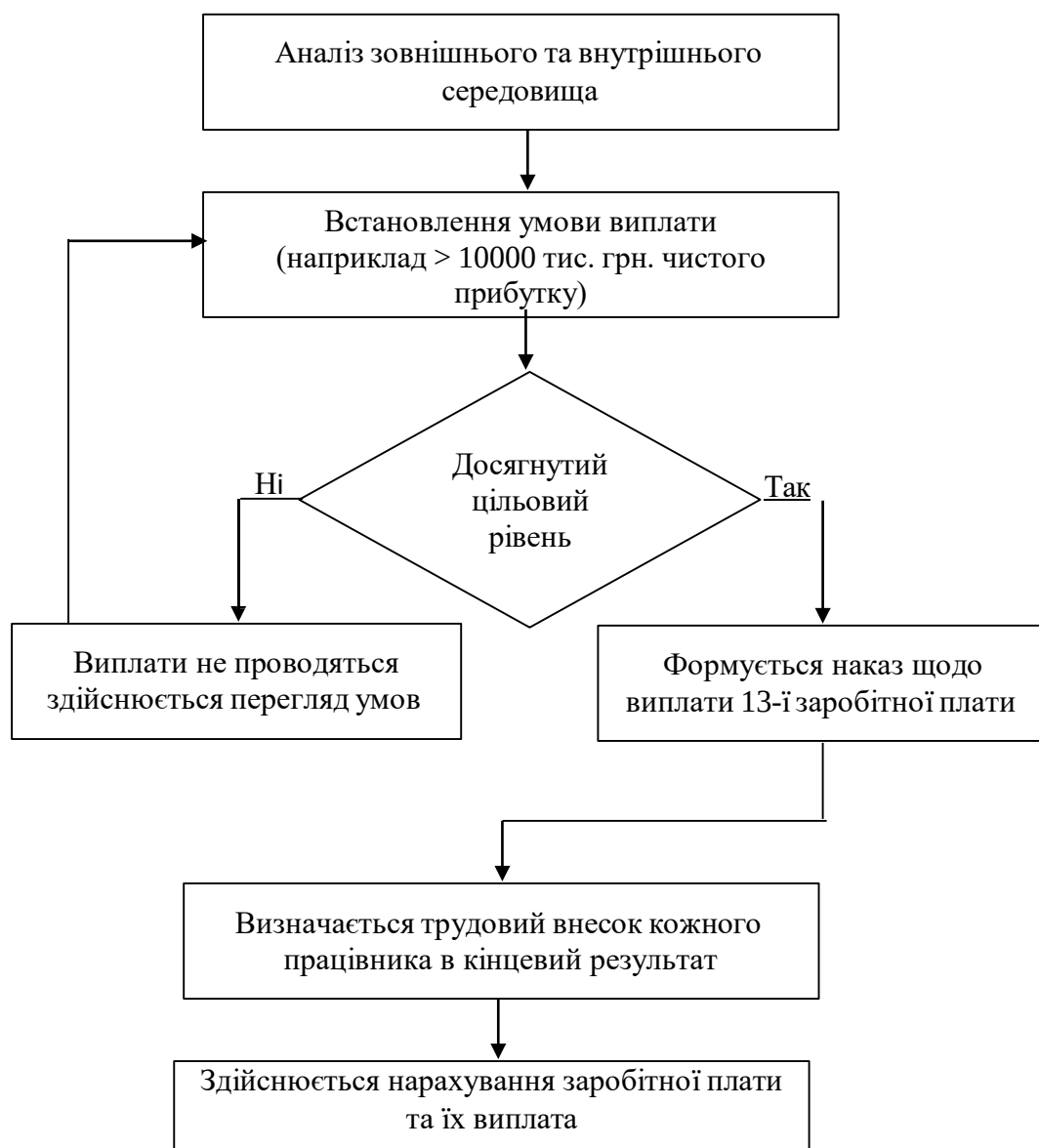


Рис. 3.6. Пропонований алгоритм нарахування 13-ї заробітної плати працівникам ТОВ «В.А.П»

Джерело: розроблено автором

Розмір же 13-ї заробітної плати для кожного співробітника буде різнитися в залежності від її розміру протягом календарного року. Для визначення цієї суми

пропонуємо до уваги брати два календарні місяці, коли працівник отримав найбільший розмір заробітної плати та найменший. Розміри заробітної плати за ці два місяця додаємо та ділимо на два. Сума, що вийшла у підсумку буде виплачена працівнику в якості 13-ї заробітної плати. Відповідно розмір такої додаткової заробітної плати для кожного співробітника буде індивідуальний. Такий підхід до виплати додаткової заробітної плати сприятиме посиленню мотиваційного складника та підвищенню продуктивності праці.

Щоб персонал активно був залучений у інноваційну діяльність слід довіряти йому, надавати додаткові можливості, а головне належним чином мотивувати до цього. Зокрема, можна використовувати преміювання працівників за реалізацію творчих ідей, ініціатив та укладання вигідних контрактів. Критерії преміювання можна побачити в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Пропоновані критерії преміювання працівників ТОВ «В.А.П»

Група критеріїв	Критерій оцінки	Опис	Можливий розмір премії
Якість робіт	Відсутність дефектів та переробок	Роботи виконані без зауважень з боку технагляду або замовника	5–15%
	Дотримання технологічних стандартів	використання технологій відповідно до норм ДБН, СНіП	5–10%
Терміни виконання	Виконання робіт у встановлені строки	Відсутність затримок чи простоїв з вини працівника	5–10%
	Дострокове завершення етапу	Завершення робіт швидше графіка без втрати якості	10–20%
Безпека праці	Дотримання правил техніки безпеки	Жодних порушень охорони праці	5–10%
Продуктивність	Перевиконання норм виробітку	Підвищений обсяг робіт при дотриманні стандартів	5–15%
Економність	Зменшення перевитрати матеріалів	Оптимізація використання ресурсів	5–15%
Ініціативність	Раціоналізаторські пропозиції	Впроваджено ідею, що покращила якість, терміни чи економію	10–25%
	Участь у складних проектах	Робота у важких або нестандартних умовах	10–30%
Професійний розвиток	Освоєння нових технологій	Практичне застосування нових методів роботи	5–15%
Дисципліна	Дотримання внутрішніх правил	Виконання вимог корпоративного порядку	3–8%
Репутаційні критерії	Позитивні відгуки клієнтів	Висока оцінка роботи працівника	5–20%

Джерело: розроблено автором

Розмір премії залежатиме від результату роботи окремого працівника або групи за певним проєктом. Це дасть змогу не лише стимулювати робітників до праці, а й підвищить зацікавленість керівництва у впровадженні останніх технічних досягнень в будівельній галузі. Вважаємо, що такий механізм допоможе мотивувати персонал до активної участі в інноваційній діяльності так генерації творчих й раціоналізаторських ідей.

Іншим різновидом матеріальної складової мотивації на є матеріальна допомога з боку товариства співробітнику у разі складних життєвих обставин. Адже, життя непередбачуване, у родині кожного може статися непередбачувана негативна подія, небезпечне захворювання, які потребуватиме великих фінансових витрат чи інша неприємна ситуація. Зокрема, в умовах війни зростають різні ризики: втрата житла, здоров'я, поява психологічних проблем і працівників та ін. Тому доцільно ТОВ «В.А.П» у разі таких проблем у його співробітників надавати матеріальну допомогу. Такий захід обов'язково з позитивної сторони оціниться усім трудовим колективом та дозволить утримувати цінних кадрів. Зараз доволі мало роботодавців, які пропонують таку матеріальну допомогу для своїх співробітників.

Також доволі часто у працівника не вистачає коштів для здійснення довгоочікуваної покупки, наприклад придбання квартири чи житлового будинку. Усім відомо, що ціни на нерухомість постійно зростають й пересічному громадянину доволі складно накопити потрібну суму коштів для здійснення інвестицій. Тому пропонуємо на ТОВ «В.А.П» для найбільш цінних та відданих кадрів надавати можливість взяти безвідсотковий кредит. Суть цього полягає у кредитуванні співробітника на певну суму без нарахування відсотків. Надалі ж для погашення боргу частина із заробітної плати такого співробітника буде утримуватися. Розмір можливого кредитування слід обмежити. Це рекомендовано здійснити зважаючи на наявні фінансові можливості ТОВ «В.А.П».

Також пропонується ввести обмеження на отримання безвідсоткового кредиту. Так, щоб цим могли скористатися лише найбільш результативні та віддані співробітники. Це сприятиме формування їх лояльності до товариства, а з

боку інших працівників бажання показувати високу результати праці та отримати таку можливість.

Такі пропоновані складові матеріальної мотивації сприятимуть також формування позитивного іміджу ТОВ «В.А.П» як роботодавця. Це допоможе при залученні найбільш кваліфікованих працівників. Матеріальні стимули стануть основою для забезпечення продуктивної роботи співробітників та допоможуть ТОВ «В.А.П» підвищити свою результативність.

Також, як показує кращий вітчизняний та міжнародний досвід, ефективна система мотивації не може бути створена без врахування нематеріальних стимулів. Вони, на відміну від матеріальних стимулів, не вимагають значних фінансових витрат та базуються на використанні комплексу соціально-психологічних методів впливу на співробітників ТОВ «В.А.П».

Вважаємо, що для ТОВ «В.А.П» доречно впровадити такі нематеріальні складові мотивації праці, як:

- залучення персоналу до обговорення важливих питань;
- святкові подарунки до Дня будівельника;
- організація безкоштовного харчування для співробітників;
- організація внутрішні конкурсів професійної майстерності;
- оплата та організація навчальних тренінгів, семінарів, технічних курсів.

Залучення персоналу ТОВ «В.А.П» до обговорення важливих питань сприятиме усвідомлення ними свого значення для досліджуваного товариства. Це підвищуватиме їх зацікавленість у досягненні поставлених завдань та дотримання встановлених вказівок. Світовий досвід переконливо показує, що продуктивність праці працівників, які залучені в процеси прийняття управлінських рішень, більше у середньому на 15-25 % від тих співробітників, які не залучені у дані процеси.

Святкові подарунки до Дня будівельника працівникам. Працівникам важливо, що вище керівництво турбується про них, визнає результати роботи.

Іншою потребою співробітників ТОВ «В.А.П» є забезпечення харчуванням. Пропонуємо на ТОВ «В.А.П» організувати харчування працівників з доставкою до об'єкту роботи. Вартість такого харчування буде дорівнювати її собівартості.

Організація внутрішніх конкурсів професійної майстерності на ТОВ «В.А.П» є важливим інструментом розвитку персоналу, оскільки дозволяє виявити фактичний рівень кваліфікації працівників, стимулює їх до підвищення професійних навичок та допомагає формувати культуру постійного вдосконалення. Проведення таких конкурсів буде сприяти створенню здорової конкуренції, яка мотивуватиме працівників працювати продуктивніше, якісніше та відповідальніше. Крім того, внутрішні конкурси забезпечать можливість об'єктивного оцінювання професійних компетенцій працівників ТОВ «В.А.П», визначення їх сильних сторін і зон розвитку, що є важливим елементом ефективної кадрової політики ТОВ «В.А.П».

Окрім мотивуючої функції, конкурси професійної майстерності на ТОВ «В.А.П» виконуватимуть важливу управлінську роль. Вони допомагатимуть керівництву вчасно виявляти талановитих працівників, формувати кадровий резерв, а також визначати найбільш підготовлених кандидатів на посади підвищеної відповідальності. Участь у таких заходах підвищуватиме залученість персоналу, зміцнюватиме організаційну культуру та підвищуватиме лояльність до ТОВ «В.А.П». Таким чином, організація внутрішніх конкурсів професійної майстерності на ТОВ «В.А.П» сприятиме не лише розвитку кваліфікації персоналу, а й підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства.

Оплата та організація навчальних тренінгів, семінарів і технічних курсів на ТОВ «В.А.П» є важливою інвестицією у розвиток персоналу та підвищення продуктивності підприємства. Забезпечення працівників можливістю постійного професійного навчання сприятиме оновленню їхніх знань, формуванню сучасних практичних навичок і підвищенню кваліфікації, що особливо актуально для галузей із динамічним технологічним розвитком, ас саме будівництва. Фінансування таких заходів підвищує мотивацію співробітників, оскільки свідчить про зацікавленість керівництва у їхньому професійному зростанні та

кар'єрних перспективах. Організація навчання на ТОВ «В.А.П» дозволить підприємству формувати компетентний кадровий резерв, знижуватиме виробничі ризики, покращуватиме якість виконання робіт та сприятиме впровадженню сучасних технологій і методів управління.

Таким чином, центральне місце у кадровій політиці ТОВ «В.А.П» повинно відводитися системі мотивації праці. З метою її удосконалення запропоновано використати комбінацію матеріальних та нематеріальних стимулів враховуючи реальні потреби співробітників. До матеріальних стимулів слід віднести: введення 13-ї заробітної плати; премія за раціоналізаторські ідеї; матеріальна допомога з боку товариства працівнику у разі складних життєвих обставин; премія за досягнення економії або перевиконання плану; можливість взяти безвідсотковий кредит для придбання житла. Також рекомендовано впровадити ряд нематеріальних заходів, а саме: залучення персоналу до обговорення важливих питань; відзначення кращих працівників перед трудовим колективом; святкові подарунки до Дня будівельника працівникам; організація харчування для співробітників; організація внутрішніх конкурсів професійної майстерності; оплата та організація навчальних тренінгів, семінарів, технічних курсів. Вважаємо, що саме комплекс наведених вище заходів сприятиме поліпшенню кадрової політики, забезпеченню зростання продуктивності праці та підвищенню кінцевих результатів роботи ТОВ «В.А.П».

3.3. Оцінка економічного ефекту від запропонованих заходів

Розроблені пропонувані заходи переслідують головну мету – підвищення ефективності використання персоналу. Передбачається, що їх впровадження забезпечить зростання розміру прибутку підприємства. Остання може досягатися за рахунок економії ресурсів або ж зростанню доходів підприємства. У кінцевому рахунку вони повинні забезпечити отримання економічного ефекту ТОВ «В.А.П».

Зазначимо, що економічний ефект – це різниця між отриманими результатами підприємства та понесеними витратами на це. Позитивним є зростання економічного ефекту. Розраховується економічний ефект за формулою:

$$EE = P - B, \quad (3.1)$$

де EE – економічний ефект, тис. грн.;

P – результат отриманий від результатів роботи підприємства, тис. грн.;

B – витрати понесені підприємством для досягнення відповідних результатів, тис. грн.

Також для оцінки економічного ефекту від запропонованих заходів важливого значення має розрахунок економічної ефективності, яка визначається за формулою:

$$E = P/B \quad (3.2)$$

де E – економічна ефективність, грн./грн.;

P – економічний ефект, тис. грн.;

B – витрати понесені підприємством для досягнення відповідних результатів, тис. грн.

Економічна ефективність показує скільки гривень отриманого результату припадає на одиницю витрат. Позитивним є максимізація цього показника. Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів розрахуємо ймовірні значення саме вищенаведених показників. Для цього необхідно знайти дві важливі величини – можливий результат отриманий від впроваджуваних заходів та заплановані витрати, понесені на їх отримання.

У економічному аналізі завжди оцінка економічного ефекту розпочинається з визначення можливих витрат. За розробку положень «Про кадрову політику» буде відповідати HR-менеджер. Відповідно за це йому буде призначена премія у розмірі 10 тис. грн. Також товариство нестиме витрати у процесі окремих етапів її розробки та провадження (табл. 3.3).

Отже, загальні витрати на розробку та впровадження положень «Про кадрову політику» досліджуваного товариства складуть 90 тис. грн. До того ж передбачено премію відповідальному за це фахівцю в розмірі 10 тис. грн.

Загальна сума витрат таким чином складе 100 тис. грн. Результат полягатиме у розробці, затвердженні, впровадженні та доведенні до усього трудового колективу кадрової політики, яка визначатиме основні аспекти управління персоналом на ТОВ «В.А.П».

Таблиця 3.3

Програма розробки та провадження положень «Про кадрову політику»
ТОВ «В.А.П»

Етап	Складові етапу	Витрати, тис. грн
Збір та аналіз інформації	Проведення анкетування; аналіз даних; виявлення очікувань працівників; формулювання основних проблем і завдань кадрової політики.	5
Розробка програми дій	Розробка положення; проведення роз'яснювальної роботи з персоналом; визначення джерел опору змінам; розробка системи мотивації персоналу.	15
Створення передумов впровадження	Створення цільових груп для формування системи інформування персоналу; документальне оформлення положення «Про кадрову політику».	10
Реалізація програми кадрової політики	Коригування кадрової політики підприємства; реалізація нової системи стимулювання. Проведення змін організаційної системи підприємства.	45
Контроль за дотриманням кадрової політики	Виділення контрольних показників, за якими визначатимуться зміни кадрової політики підприємства, контроль за реалізацією її змін.	15
Разом		90

Джерело: власні розрахунки

Також у ході роботи рекомендовано у кадрову діяльність досліджуваного товариства впровадити програмне забезпечення SAP SuccessFactors. Передбачається, що із його впровадженням розвантажиться HR-менеджер. Як наслідок у нього з'явиться час та можливості для вирішення більш стратегічних завдань. Тоді як типові кадрові процеси здійснюватимуться у автоматизованому режимі за допомогою SAP SuccessFactors. Нині більшість підприємств перейшли на відповідне програмне забезпечення та значно підвищили ефективність кадрової політики.

Суть використання SAP SuccessFactors зводиться до більш ефективного управління персоналом, автоматизованому веденню кадрового резерву,

нарахування заробітної плати, визначення періодів навчання персоналу та проходження ними атестації тощо. Відповідно за рахунок цього підвищиться ефективність кадрової політики товариства. Плановий бюджет на впровадження SAP SuccessFactors наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Плановий бюджет на впровадження SAP SuccessFactors

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Вартість ліцензії SAP SuccessFactors	40
Налаштування SAP SuccessFactors під потреби замовника	10
Оплата постачальнику послуг за роботу	20
Навчання HR-менеджера	5
Можливі витрати на оновлення та підтримку мережі	5
Разом	80

Джерело: власні розрахунки

Плановий бюджет впровадження SAP SuccessFactors у діяльність ТОВ «В.А.П» коштуватиме 80 тис. грн. Ці витрати включають усі можливі затрати товариства на повноцінне впровадження SAP SuccessFactors. Використовувати його HR-менеджер матиме змогу одразу після налаштування. Саме налаштування під потреби ТОВ «В.А.П» триватиме близько місяця.

Наступні пропоновані заходи включають витрати на впровадження оновленої системи мотивації. Адже, система мотивації є основною складовою кадрової політики, від її стану залежить результативність роботи усього трудового колективу. Тому визначимо ймовірні річні витрати товариства направлені на впровадження запропонованих мотиваційних заходів.

Визначення можливих витрати від мотиваційних заходів досить складно. У зв'язку з тим, що розміри витрат ТОВ «В.А.П» будуть залежати конкретно від результатів роботи персоналу. Точні дані про це будуть відомі лише після впровадження запропонованих заходів. Позитивним є те, що відповідно до розроблених заходів ТОВ «В.А.П» нестиме більші витрати на оплату праці лише у

тому разі, які вони будуть працювати більш продуктивніше. Така політика враховує прив'язку результатів роботи персоналу до рівня заробітної плати, яку вони мають змогу отримати.

Ряд заходів нематеріального заходу не вимагають додаткових капіталовкладень, зокрема такі як: залучення персоналу до обговорення важливих питань, розміщення на веб-сторінці товариства інформації про кращих співробітників та відзначення кращих працівників перед трудовим колективом. Але такі заходи сприятимуть поліпшенню відносин між вищим керівним органом ТОВ «В.А.П» та трудовим колективом й підвищенню їх продуктивності праці.

Інші мотивуючі заходи такі як премія за раціоналізаторські ідеї, укладання вигідних контрактів та премія за досягнення економії або перевиконання плану буде виплачувати працівникам лише за умови отримання ТОВ «В.А.П» певного ефекту.

Визначити можливі витрати від провадження програми по матеріальній допомозі з боку товариства працівнику у разі складних життєвих обставин. Адже, достеменно невідомо скільки працівників опиняться у таких неприємних ситуаціях. Тому пропонується щорічно від розміру чистого прибутку відраховувати 5 % на створення фонду по матеріальній допомозі працівникам. Розмір даного фонду визначимо за формулою:

$$\text{Фмд} = \text{П} \times \text{к}, \quad (3.3)$$

де Фмд – фонд матеріальної допомоги співробітникам, тис. грн.; П – отриманий розмір прибутку в попередньому році, тис. грн.; к – коефіцієнт відрахування на створення такого фонду.

Відповідно, якщо ТОВ «В.А.П» буде отримуватиме більші прибутки, то й розмір цього фонду зростатиме. Якщо у звітному році з нього будуть освоєні не всі кошти, то вони будуть накопичуватися.

Розмір 13-ї заробітної плати для працівників буде залежати від рівня досягнутого прибутку ТОВ «В.А.П» або інших цілей. Якщо припустите, що

головна умова буде виконана і товариству виплатить їх 13-місячну заробітну плату. За основу для розрахунку можливих витрат беремо саме дані місячного фонду оплати праці. Середня кількість працівників в 2024 році складає 55 осіб, якщо товариство кожному з них виплатить додаткову місячну заробітну плату, то витрати складуть 825,0 тис. грн плюс нарахування. Дана сума є досить суттєвою, але враховуємо, що для того, щоб її отримати слід буде виконати головну умови, яка сприятиме й максимізації розміру чистого прибутку ТОВ «В.А.П».

У таблиці 3.5 наведемо загальний кошторис витрат спрямований на удосконалення кадрової політики товариства.

Таблиця 3.5

Плановий бюджет на удосконалення кадрової політики ТОВ «В.А.П»

№	Назва статті витрат	Сума, тис. грн.
1	Витрати на розробку та впровадження положення «Про кадрову політику»	100,0
2	Витрати на впровадження SAP SuccessFactors	80,0
3	Витрати на створення фонду матеріальної допомоги співробітника	323,15
4	Витрати на виплату 13-ї заробітної плати	825,0
5	Витрати на подарунки дітям співробітників	10,5
	Разом	1338,65

Джерело: власні розрахунки

За плановими розрахунками ТОВ «В.А.П» необхідно витратити 1338,65 тис. грн. на впровадження запропонованих заходів. Позитивний же ефект полягатиме у підвищенні результативності їх праці. Пропонуємо для визначення економічного ефекту та економічної ефективності за різними сценаріями: песимістичному, найбільш імовірному та оптимістичному. За песимістичним сценарієм прогнозується зростання обсягу реалізації продукції на 3%, за найбільш імовірним – на 6%, а за найбільш оптимістичним – на 12%.

У таблиці 3.6 наведемо узагальнені результати ефективності запропонованих заходів за різними сценаріями розвитку.

Згідно наведених розрахунків ТОВ «В.А.П» зможе отримати економічний ефект від запропонованих заходів за найбільш імовірним та оптимістичним сценарієм. Лише за умови песимістичного сценарію товариство отримає збиток.

Водночас ризик є при будь-якій діяльності, а тому ймовірність настання песимістичного сценарію є не великою. До уваги беремо найбільш імовірний сценарій розвитку згідно ним економічний ефект склад 309,32 тис. грн., а економічна ефективність – 1,17 грн. Відповідно у подальші роки прогнозується приріст економічного ефекту.

Таблиця 3.6

Узагальнені результати ефективності удосконалення кадрової політики

ТОВ «В.А.П» за різними сценаріями розвитку

Сценарій розвитку	Планове зростання виручки, тис. грн.	Планове зростання собівартості, тис. грн.	Податок на прибуток, тис. грн.	Чистий прибуток, тис. грн.	Витрати, на запропоновані заходи, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн.	Економічна ефективність, грн./грн.
Песимістичний	3640,35	2366,228	229,342	1044,78	1338,65	-735,461	0,59
Найбільш імовірний	7280,7	4732,455	458,6841	2089,561		309,32	1,17
Оптимістичний	14561,4	9464,91	917,3682	4179,122		2398,881	2,35

Джерело: власні розрахунки

Таким чином, за результатами проведеної оцінки встановлено, що орієнтовні витрати на впровадження запропонованих заходів складуть 1338,65 тис. грн. Для визначення економічного ефекту від запропонованих заходів з модельовано три сценарії розвитку: песимістичний, оптимістичний та найбільш імовірний. Згідно останнього сценарію розвитку економічний ефект складе 309,32 тис. грн. при економічній ефективності у 1,17 грн./грн. Це вказує про те, що запропоновані заходи принесуть економічну користь ТОВ «В.А.П». Отримання від’ємного ефекту може бути лише за найбільш песимістичним сценарієм, але його настання є вкрай малоімовірним. Тому впроваджені заходи повинні забезпечити ТОВ «В.А.П» зростання прибутку та отримання економічного ефекту.

Висновки до розділу 3

Вдосконалення кадрової політики ТОВ «В.А.П» пропонуємо здійснювати в трьох основних напрямках: організація відділу кадрів, запровадження щорічної оцінки керівників, спеціалістів та службовців і вдосконалення системи оплати праці. Реорганізація кадрової служби досліджуваного підприємства полягає в розширенні складу відділу кадрів товариства, тобто залученні додаткового працівника, в обов'язки якого буде входити робота по розвитку та по оцінюванню персоналу. В цьому випадку показник навантаження знизиться і буде приблизно на рівні норми. Оскільки наявний відділ кадрів виконував звужене коло кадрових функцій, то введення ще однієї людини у відділ дасть змогу розширити обов'язки служби кадрів.

Разом із реорганізацією кадрової служби пропонуємо підприємству регулярно підвищувати кваліфікацію працівників відділу кадрів.

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

Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності мотивації персоналу ТОВ «В.А.П» як ключового елемента його кадрової політики. В її основі має бути сучасна й збалансована система стимулювання праці. Для її удосконалення рекомендовано поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, орієнтуючись на актуальні потреби працівників.

До матеріальних заохочень доцільно віднести: запровадження 13-ї заробітної плати; премії за раціоналізаторські пропозиції та вигідні контракти; надання матеріальної допомоги у складних життєвих ситуаціях; винагороди за

економію ресурсів чи перевиконання планових показників; можливість отримання безвідсоткового кредиту на придбання житла.

Серед нематеріальних заходів пропонується: участь персоналу в обговоренні важливих питань діяльності підприємства; розміщення інформації про найкращих працівників на веб-сторінці товариства; публічне відзначення працівників у колективі; вручення святкових подарунків до Дня будівельника; організація гарячого харчування; проведення внутрішніх конкурсів професійної майстерності; фінансування навчальних тренінгів, семінарів і технічних курсів.

Проведено розрахунок економічної ефективності впровадження запропонованих заходів. Встановлено, що орієнтовні витрати становитимуть 1338,65 тис. грн. Для оцінювання результативності змодельовано три сценарії розвитку: песимістичний, оптимістичний і найбільш ймовірний. За останнім із них очікуваний економічний ефект дорівнює 309,32 тис. грн., а економічна ефективність – 1,17 грн/грн. Це свідчить, що запропоновані заходи є економічно доцільними та створять додану вартість для ТОВ «В.А.П».

ВИСНОВКИ

За результатами виконаної магістерської кваліфікаційної роботи можна зробити такі висновки.

Кадрова політика є скоординованою системою заходів стосовно формування та ефективного використання загального трудового потенціалу працівників на підприємствах. Головна мета управління персоналом полягає у формуванні чисельності і складу працівників, що відповідають специфіці діяльності даного підприємства і здатних забезпечувати основні задачі його розвитку в майбутньому періоді. Використання наукових підходів до управління персоналом на підприємстві зумовлена суттєвими змінами у трудовій орієнтації найманих працівників, які досить часто розраховують не просто на певні посади на даному підприємстві, а й на кар'єрне зростання.

У практиці кадрової політики в останні роки чітко простежується переплетіння різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. Системне, взаємоузгоджене управління персоналом на підприємствах в Україні можливе лише за наявності концепції, принципів, політики і стратегії роботи з ним. Концепція управління персоналом є комплексом відповідних теоретико-методологічних поглядів на розуміння сутності, змісту, цілей, завдань, принципів, критеріїв та організаційно-практичних методів, а також підходів до формування механізму їх реалізації в конкретних умовах функціонування виробничих і управлінських підрозділів на підприємствах в Україні. В будь-якій організації існує система управління персоналом. Ступінь її розгалуженості і складності визначається розмірами та ієрархією побудови організації, а також загальною стратегією її розвитку.

Таким чином, змістом кадрової політики є робота з персоналом у відповідності з концепцією розвитку організації, вона є складовою частиною стратегічно зорієнтованої її політики. Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації. Вона

повинна відповідати вимогам чинного трудового законодавства і стану ринку праці в регіоні.

На підприємстві ТОВ «В.А.П» здійснюється управління персоналом. Управлінням персоналом на даному підприємстві займається менеджер з персоналу, що безпосередньо підпорядковується генеральному директору. Він виступає як експертний радник директора при вирішенні питань про прийом на роботу і звільнення, призначення на нову посаду, направлення на професійне навчання, підвищення заробітної плати, тощо. Крім цього, постійно реалізується система мотивації працівників.

Аналіз балансу підприємства засвідчив, що загальна вартість майна ТОВ «В.А.П» збільшилась на 6248,5 тис. грн. або на 46,1%. Основні засоби та інші необоротні активи збільшились на 81,25 тис. грн., або на 12,6%. В складі майна питома вага необоротних активів за 2024 рік збільшилась на 3,58 пунктів структури і складає 16,94%. Власний капітал підприємства зріс на 166,00 тис. грн. або на 15,31%. Питома вага власного капіталу в загальній сумі коштів підприємства збільшилась на 5,47 пунктів структури, і у 2024 році становила 90,68%. Поточні зобов'язання ТОВ «В.А.П» зменшились на 97 тис. грн., а їх питома вага в загальному складі капіталу скоротилась на 2,5 пунктів структури, що є позитивним явищем для підприємства.

Оцінка ресурсного забезпечення підприємства свідчить про достатню забезпеченість ресурсами, в тому числі і трудовими, хоча трудовий потенціал є не повною мірою вмотивованим та вимагає навчання і підвищення кваліфікації. Аналіз показників господарської діяльності ТОВ «В.А.П» за 2022-2024 роки свідчать про погіршення діяльності підприємства, хоча виручка від реалізації продукції зросла на 46,58%. Однак, аналізуючи чистий прибуток ми бачимо, що у 2024 році він зріс на 29,69%. Разом з цим, зросли і витрати зокрема собівартість продукції на 46,69%. Всі показники рентабельності підприємства за аналізований період мають тенденцію до зменшення, що не є позитивним аспектом діяльності та вимагає внесення певних коректив в господарську діяльність підприємства.

Аналіз кадрового потенціалу підприємства засвідчив, що в основному на

ТОВ «В.А.П» працюють чоловіки, що впливає із специфіки діяльності підприємства. Основну частину працюючих підприємства складає виробничий потенціал. Як свідчать результати дослідження кількість керівників протягом 2022-2024 років змінилась, відносно рівня 2022 року, на 3 особи. Спеціалістів у 2022 році нараховувалося 12 чол., а в 2024 році – 12 чол., тобто не змінне значення, що свідчить про доцільність підвищення кваліфікації робітників, яких у 2024 році працювало – 55 осіб. Протягом аналізованого періоду ситуація із працівниками з вищою освітою мала позитивну динаміку, так у 2024 році їх кількість збільшилась на 3 особи в порівнянні з 2022 роком. На підприємстві працює більша частка людей віком 30-50 років, причому їх частка постійно збільшується, зокрема у 2024 році на 0,45 пункти порівняно з 2022 роком, що склало 62,63% всіх працівників підприємства.

Кадрова політика підприємства за останній рік погіршилася, адже зростають показники плинності кадрів та звільнення, що скоріше впливає з невідповідної винагороди працівників в динаміці за останні три роки і певних перепон щодо просування по службі та оцінці індивідуального внеску окремого працівника в результати роботи приватного підприємства. Продуктивність праці робітників за вказаний період зростає. Так, в 2024 р. вона становить 54,77 тис. грн./чол., що на 13,22 тис. грн./чол. більше відносно 2022 р., що є однозначно позитивним явищем однак, потрібно зазначити, що це досягається за рахунок більш жорсткого ставлення до працівників, збільшення вимог до працівників, в т.ч. стосовно обсягу роботи.

Так, кадрова політика в умовах ТОВ «В.А.П» реалізується керівником підприємства та менеджером з персоналу. В цьому контексті, менеджер з персоналу на підприємстві розробляє та реалізує кадрову політику співпрацюючи з керівником та іншими відділами підприємства. Зрозуміло, що одна людина не в змозі на високому рівні вирішити все коло питань за фахом, які постають перед ним. Тому, його робота є функціонально перевантажена та потребує додаткових спеціалістів з управління кадрами та організації повноцінного відділу кадрів.

Основними напрямками вдосконалення кадрової політики на підприємстві мають бути: розробка загальних принципів кадрової політики; вибір стратегії управління персоналом; удосконалення управління кар'єрою; вдосконалення роботи з адаптації нових працівників; організація підвищення кваліфікації та навчання; удосконалення системи мотивації; удосконалення процесу відбору персоналу.

В кінцевому випадку для ТОВ «В.А.П» має бути сформована відкрита кадрова політика, яка зорієнтована на конкуренцію та на розвиток підприємства, з використанням наступних стратегій, таких як: стратегія оцінювання персоналу; стратегія професійного навчання персоналу; стратегія кар'єрного просування персоналу; стратегія використання та руху персоналу; стратегія мотивації персоналу.

Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності мотивації праці персоналу на ТОВ «В.А.П» як основи його кадрової політики. центральне місце у кадровій політиці ТОВ «В.А.П» повинно відводитися системі мотивації праці. З метою її удосконалення запропоновано використати комбінацію матеріальних та нематеріальних стимулів враховуючи реальні потреби співробітників. До матеріальних стимулів слід віднести: введення 13-ї заробітної плати; премія за раціоналізаторські ідеї, укладання вигідних контрактів; матеріальна допомога з боку товариства працівнику у разі складних життєвих обставин; премія за досягнення економії або перевиконання плану; можливість взяти безвідсотковий кредит для придбання житла. Також рекомендовано впровадити ряд нематеріальних заходів, а саме: залучення персоналу до обговорення важливих питань; розміщення на веб-сторінці товариства інформації про кращих співробітників; відзначення кращих працівників перед трудовим колективом; святкові подарунки до Дня будівельника працівникам; організація харчування для співробітників; організація внутрішні конкурсів професійної майстерності; оплата та організація навчальних тренінгів, семінарів, технічних курсів.

Здійснено оцінку економічного ефекту від запропонованих заходів. за результатами проведеної оцінки встановлено, що орієнтовні витрати на

впровадження запропонованих заходів складуть 1338,65 тис. грн. Для визначення економічного ефекту від запропонованих заходів з модельовано три сценарії розвитку: песимістичний, оптимістичний та найбільш імовірний. Згідно останнього сценарію розвитку економічний ефект складе 309,32 тис. грн. при економічній ефективності у 1,17 грн./грн. Це вказує про те, що запропоновані заходи принесуть економічну користь ТОВ «В.А.П»

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. Ефективна економіка. 2018. № 11.
URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.78>
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2015. 238 с.
3. Балабанова Л. В. Сардак О.В. Управління персоналом. К: Центр учбової літератури, 2014. 468 с.
4. Баран Р.М. Досвід закордонних країн у системі мотивації та стимулювання персоналу. Регіональна економіка. 2015. №1. С. 169-176.
5. Білоус С. П., Биковець Н. Напрями реалізації державної кадрової політики. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць. 2021. №1-2 (278-279). С. 53-58.
6. Білявська Ю., Варава В. Фахівець епохи інновацій: сценарії розвитку ринку праці. Науковий фаховий журнал «Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право». Київ: ДТЕУ, 2023, № 3. С. 35-50.
URL: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2023\(122\)03](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2023(122)03)
7. Білявський В.М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економіка». 2022. Вип. 42. С. 30–38.
URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-42-5>
8. Білявський В. М., Шуліковська К. В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 25. С. 33-40.
9. Бобко Л. О., Мариняк Л. В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. Державне управління. удосконалення та розвиток. 2018. № 10. URL. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2018.10.21>
10. Богиня Д. Регулювання доходів і оплата праці в контексті індексу.

Економіка. Фінанси. Право. 2019. №2. С. 3-7.

11. Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. Економіка та держава. 2022. № 6. С. 54--59.

12. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. Персонал. 2006. №3. С. 24.

13. Василенко В. А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2003. 395 с.

14. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2012. 502 с.

15. Віннікова В.А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_103.pdf

16. Водолажська Т. Сутність поняття «Кадрова політика підприємства». Науковий вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. Серія «Економіка транспортного комплексу». 2014. № 24. С. 55–64. URL: http://etk-journal.khadi.kharkov.ua/uploads/media/24_4.pdf.

17. Волківська А. М., Осовська Г. В., Аксьонова О. В., Вишнівська Т. О., Серт І. В. Удосконалення кадрової політики підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_51

18. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Попов О.М. Філософія управління персоналом: монографія. Запоріжжя: ЗДІА, 2012. 472 с.

19. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи. URL: – Режим доступу: <http://libfree.com/index.php>

20. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. К.: Вища школа, 1995. 266 с.

21. Господарський Кодекс України. Господарський процесуальний кодекс України: Офіційні тексти. Міністерство юстиції України. К.: Хрінком Інтер, 2003. 304 с.

22. Готра В.В., Теличко Т.В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник

Ужгородського Університету. Серія «Економіка». 2019. Вип. 1 (53). С. 86–90.
URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1\(53\).86-90](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1(53).86-90)

23. Грицай А. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економіка, організація і управління підприємством». 2014. № 1. С. 148–155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2014_1_24.

24. Грідін О.В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економіка». 2022. Вип. 41. С. 22–26. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-41-4>

25. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. № 4 (52). С. 231–238. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238>

26. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. Науковий вісник: зб. наук. праць. Одеса: ОНЕУ, 2018. № 10 (189). С. 37-50.

27. Діденко Н.В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах URL: [irbis-nbuv.gov.ua>cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/).

28. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2016. 432 с.

29. Жилияєв І.Б. Аналіз основних тенденцій оплати праці в сучасній Україні. Стратегія економічного розвитку України. 2002. №2. С. 69-85.

30. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2013. – 300 с.

31. Захарченко В.І. Планування на підприємстві. Навчальний посібник. Одеса, 1999. 128 с.

32. Зачосова Н. В., Коваленко А. О., Куценко Д. М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції. Академічний огляд. 2022. № 2. С. 142-157.

33. Ігнат'єва І.А. Методологічні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства. Проблеми науки. 2015. № 1. С. 8-12.

34. Кобрусєва Є. А., Іванов Р. В. Проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2020. № 12(1). С. 58-63.

35. Коваленко О. М., Станіславик О. В. Сучасні аспекти управління персоналом в системі менеджменту виробничого підприємства. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія. Одеса: Бондаренко М. О., 2021. С. 184-205.

36. Кодекс законів про працю. №322-VIII від 10.12.1971. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

37. Конституція України від 28.06.1996 р. №254к/96-ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.

38. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2008. 224 с.

39. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: Монографія. К.: КНЕУ, 2014. 230 с.

40. Колот А. Мотивація персоналу: Підручник. М-во освіти і науки України, КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ. 2016. 336 с.

41. Концевич О.К., Дернова А.Ю. Особливості кадрової політики на підприємствах провідних країн світу URL: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2022/Economics/5_150156.doc.htm

42. Костишина Т.А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2018. 389 с.

43. Кравченко О.О. Світовий досвід організації кадрової політики на підприємствах. Міжнародний науковий журнал Інтернаука, 2018. Вип. 7. С. 32-36.

44. Крушеницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Кондор, 2006. 308 с.

45. Лич В.М. Фактори та умови, що впливають на формування та динаміку трудового потенціалу промисловості. Формування ринкових відносин в Україні. 2006. № 9 (64). С. 125-131.

46. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально трудові відносини: Навчальний посібник. Львів: Новий світ, 2014. 248 с.

47. Малюкіна А.О. Оцінка якості трудового потенціалу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». Харків, 2012. 20 с.

48. Матюха М. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навчальний посібник для дистанційного навчання. К.: Університет «Україна». 2022. 305 с.

49. Митрофанов Г.В. Фінансовий аналіз: навчальний посіб. К.: Київ нац. торг.-екон. ун-т.: 2012, 301 с.

50. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр навчальної літератури», 2014. 336 с.

51. Морщенок Т.С. Стратегія управління людськими ресурсами. Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. Вип. 201. Т. V. С. 1180-1189.

52. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство, 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>

53. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2010. 338 с.

54. Пасічник В.Г. Організація виробництва: Навчально-методичний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 248 с.

55. Петрович І.М. Атаманчук Р.П. Виробнича потужність і економіка підприємства. М., 1990. 260 с.

56. Петюх В.М. Ринок праці: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2010. 256 с.

57. Про зайнятість населення. Закон України. №5067-VI від 05.07.2012. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.

58. Про освіту. Закон України. №1060-XII від 23.05.1991. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>.

59. Про професійний розвиток. Закон України. №4312-VI від 12.01.2012. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>].

60. Савельєва В.С. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2005. – 336.

61. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2012. 351 с.

62. Севастьянов Р. В., Ткаченко С. А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. Економічний вісник Запорізької інженерної академії. 2016. С. 177–187.

63. Скібіцька Л.І. Антикризова кадрова політика підприємства URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16984/1/241-Skibitska-393-394.pdf>

64. Стец В.А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль: Лілея, 1996. 180 с.

65. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.

66. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації Вінниця: Економічний часопис, 2018. С. 3-12.

67. Терещенко Н.В. Комплексна оцінка підвищення ефективності діяльності підприємств і мотивації трудової діяльності. 2015. №1 (6). С. 60-72.

68. Ткаченко А.М. Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом: монографія. Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2008. 234 с.

69. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2016. 488 с.

70. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2001. 112 с.

71. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємств та її аналіз: навч. посібник. Житомир: ЖІТІ, 2001. 388 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. Шаповал О. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 712-715.

74. Шаульська Л.В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: монографія. Донецьк: НАМ України, Інститут економіки промисловості, 2017. 502 с.

75. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посібник К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с.

76. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

77. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.

78. Щьокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 343-346.

79. Ястремська О. М. Оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 196 с.

ДОДАТКИ