

18
20.05.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



Муравицька Наталія Сергіївна
(студентка групи ЗМО-19-1)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління кадровою політикою підприємства

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

Допущено до захисту

протокол № 4

від 24.05.2023

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



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Світличин І. І.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Орлова К.С.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Муравицька Н. С. Управління кадровою політикою підприємства. – Рукопис.

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

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства та визначено напрями удосконалення даного процесу.

Ключові слова: кадрова політика, управління персоналом, навчання працівників, мотивація.

Annotation

Muravytska N. S. Personnel Policy Management at "GRAND 2020" Enterprise. - Manuscript.

Bachelor's thesis submitted for the degree of Bachelor in the field of knowledge 07 "Management and Administration", specialization 073 "Management". - Zhytomyr State University of Technology, Zhytomyr, 2023.

The bachelor's thesis explores the theoretical aspects of personnel policy management at the enterprise and identifies directions for improvement and recommendations.

Key words: personnel policy, personnel management, employee training, motivation.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства</i>	6
1.1. Поняття та роль кадрової політики на підприємстві.....	6
1.2. Функції та принципи управління кадровою політикою підприємства	Ошибка!
Закладка не определена.	
1.3. Методичні засади оцінки ефективності кадрової політики підприємства.....	18
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління кадровою політикою підприємства.....	24
Висновки до розділу 1.....	27
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління кадровою політикою на ТОВ «ГРАНД 2020»</i>	29
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	29
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	34
2.3. Оцінка системи управління кадровою політикою на підприємстві.....	38
2.4. Напрями удосконалення управління кадровою політикою підприємства.....	46
Висновки до розділу 2.....	54
<i>Висновки</i>	56
<i>Список використаних джерел</i>	59
<i>Додатки</i>	66

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та швидкого розвитку економічного середовища ефективне управління кадровою політикою стає надзвичайно важливим фактором успіху для підприємств у всіх галузях. Постійні зміни, які відбуваються в суспільстві, технологічний прогрес та змінювальні очікування споживачів ставлять перед підприємствами нові виклики, які потребують адаптації та вдосконалення кадрової політики. Підприємствам потрібно залучати та утримувати висококваліфікованих та мотивованих співробітників, щоб вони могли забезпечити конкурентоспроможність організації на ринку. Кадрова політика сприяє формуванню та підтримці позитивної організаційної культури, що сприяє залученню та збереженню талановитих працівників, підвищенню їхньої продуктивності та задоволеності роботою. Забезпечення стабільності та стійкості підприємства передбачає передачу та збереження знань та навичок співробітників. Кадрова політика має на меті розробку ефективних методів навчання, менторства та розвитку кадрів та охоплює різні аспекти відносин з праці, включаючи встановлення справедливої системи оплати праці, розвиток системи мотивації, створення комфортних умов праці та забезпечення соціального захисту працівників.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження та аналіз управління кадровою політикою підприємства з метою розроблення заходів щодо її удосконалення.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- вивчити теоретичні аспекти кадрової політики та її роль у ефективному управлінні підприємством;
- визначити функції, принципи та основні завдання кадрової політики;
- визначити методичні підходи кадрової політики на підприємстві;
- аналізувати поточний стан кадрової політики на підприємстві "ГРАНД 2020" і виявити його сильні та слабкі сторони;

➤ визначити пріоритетні напрями та розробити заходи щодо удосконалення кадрової політики підприємства.

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі є процес управління кадровою політикою на ТОВ «ГРАНД 2020».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення управління кадровою політикою на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління кадровою політикою підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Для досягнення поставлених цілей дослідження використовувалися не лише загальновизнані методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції та системного підходу, але й методи дослідження, специфічні для кадрової політики. Серед них варто відзначити: метод аналізу ключових показників ефективності кадрової політики – для оцінки результативності заходів щодо управління персоналом; метод експертних оцінок – для визначення оптимального кадрового складу персоналу; метод вивчення мотиваційних факторів працівників – для удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є широкий спектр інформаційних джерел, таких як наукові та фахові публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників, навчальні матеріали та методичні посібники, чинне законодавство України, а також статистичні дані ТОВ "ГРАНД 2020".

Практичне значення одержаних результатів полягає у визначенні та обґрунтуванні напрямів і заходів щодо удосконалення управління кадровою політикою на підприємстві.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 61 сторінках друкованого тексту. Робота містить 8 таблиць та 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 60 найменувань. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та роль кадрової політики на підприємстві

Кадрова політика є необхідною складовою загальної стратегії підприємства та його конкурентної переваги. Вона визначає ефективність діяльності підприємства, оскільки успіх на ринку конкуренції залежить не лише від якості та кількості працівників, але й від ефективності їх управління.

Незважаючи на це, багато підприємств не розуміють важливості ефективної кадрової політики, яка спрямована на максимізацію ресурсів підприємства для досягнення високих результатів. Кадрова політика має бути залежною від бізнес-стратегії підприємства та пов'язана з усіма господарськими аспектами. Зміни в різних сферах діяльності підприємства вимагають коригування кадрової стратегії і політики.

У зв'язку з цим, актуальним завданням є формування та реалізація ефективної кадрової політики підприємства, яка враховує стратегічні цілі та потреби підприємства [20, с. 287].

Швидкість змін умов господарювання в Україні змушує керівників підприємств активно шукати ефективні стратегії для відповіді на ці зміни і забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Важливо мати чітку кадрову політику, оскільки людський капітал є ключовим джерелом економічного зростання. Кадрова політика повинна бути узгоджена з кадровою стратегією, яка визначає пріоритетні кадрові цілі та заходи для досягнення стратегічних цілей підприємства. Керівництво підприємства формує кадрову політику, яка виконується через кадрову службу та включає процедури управління персоналом[36].

Кадрова політика спрямована на ефективне управління персоналом, а її реалізація забезпечується крок за кроком планом та конкретними заходами.

Кадрова політика відіграє важливу роль у формуванні та розвитку персоналу підприємства і вимагає відповідального підходу та виконання керівництвом і персоналом підприємства[28].

Кадрова політика є необхідною умовою для забезпечення якісної робочої сили на ринку праці. Вона виходить з методології і концепції управління персоналом, інтегрує управлінські знання та досвід роботи з персоналом. Кадрова політика охоплює різні аспекти, такі як набір, відбір, підготовка та перепідготовка персоналу організації, але вона також враховує інтереси, потреби, цінності та мотивацію співробітників. Кадрова політика відображає тенденції змін у вимогах та очікуваннях співробітників, що визначають їхню активність та внесок у діяльність організації[5, с. 671].

Згідно Т.П. Єлісеєвої, кадрове планування персоналу можна охарактеризувати як процес, що включає визначення потреб організації у персоналі, розробку стратегічних заходів щодо приведення і відповідності персоналу цим потребам, а також планування дій щодо залучення, адаптації та розвитку персоналу. Згідно з поглядом С.С. Кузьминського, кадрове планування є складовою загального процесу планування в організації. Його основна мета полягає у складанні списку потрібних фахівців, які можуть бути необхідними організації в найближчому майбутньому для досягнення її стратегічних цілей та розвитку.

Одним з головних завдань кадрової роботи на будь-якому підприємстві є забезпечення достатньої кількості персоналу з відповідною кваліфікацією, необхідною для досягнення виробничих цілей. Кадрове планування в цьому контексті повинно виконуватися з урахуванням як інтересів самого підприємства, так і інтересів його персоналу[49, с. 374].

Одним із ключових аспектів розвитку організації є розробка власної кадрової політики, яка повинна бути відповідною до загальної соціально-економічної стратегії. Ми вважаємо, що для досягнення максимальної продуктивності використання трудових ресурсів важливо розробити ефективну кадрову політику. Це дозволить визначити оптимальну потребу в робочій силі,

провести професійний підбір персоналу і розподілити співробітників посадовими обов'язками таким чином, щоб вони змогли реалізувати свій потенціал на максимальному рівні. Метою кадрової політики повинно стати підвищення конкурентоспроможності як самого персоналу, так і всієї компанії в цілому.

Розробка власної кадрової політики вимагає врахування загальної соціально-економічної стратегії розвитку організації. З нашої точки зору, ефективна кадрова політика є необхідною для досягнення максимальної продуктивності використання трудових ресурсів. Це включає в себе визначення оптимальних потреб у персоналі, професійний підбір співробітників та раціональне розподілу їх по посадах, забезпечуючи їх трудову реалізацію з максимальною результативністю. Головною метою кадрової політики повинно стати підвищення конкурентоспроможності як персоналу, так і всієї компанії в цілому.

В економічній літературі існує різноманітні трактування поняття "кадрова політика". Різні автори, такі як П. О. Бегма, А. Г. Балдинюк, О. С. Олефіренко, В. Г. Саенко, С.І. Панасейко, С. В. Білокобильський, С. Г. Турчіна, Л. О. Мамаєв, В. П. Свідерський, О. О. Тертичний та інші, пропонують різні теоретичні підходи до визначення цього поняття. Серед них виділяються стратегічний, діяльний, інституційний, кумулятивний та інтегральний підходи.

За кумулятивним підходом, запропонованим П. О. Бегмою, кадрова політика розглядається як сукупність коштів, форм і методів, які безпосередньо впливають на інтереси, поведінку і виробничу діяльність працівників з метою досягнення цілей організації. Це визначення чітко вказує на засоби впливу на поведінку співробітників.

А. Г. Балдинюк розглядає кадрову політику в динаміці, визначаючи її як процес формування та управління персоналом для оперативного і ефективного задоволення потреб організації з урахуванням відповідного напрямку ресурсного забезпечення.

В. Г. Саенко підходить до визначення кадрової політики з іншої точки зору, акцентуючи увагу на системному підході. Він розглядає кадрову політику як

систему роботи з персоналом, яка безпосередньо пов'язана з системою управління кадрами.

Таким чином, різні автори пропонують різні підходи до визначення кадрової політики, звертаючи увагу на різні аспекти її сутності[32].

На багатьох підприємствах сьогодні можна спостерігати недостатню увагу до роботи з кадровим резервом, зокрема з групою перспективних співробітників, які мали бути підготовлені для можливого включення в керівний склад. Це може призводити до складнощів при заміщенні посад після відходу або звільнення керівника підрозділу. В результаті виникає потреба у швидкому пошуку працівників, які відповідають вимогам організації, що може бути проблематичним без наявності внутрішнього кадрового резерву[4. с. 253–258].

Для того щоб кадрова політика відповідала своєму призначенню, вона повинна відповідати ряду вимог. По-перше, вона повинна бути тісно пов'язана як зі стратегічними цілями, так і з поточними завданнями організації, враховувати її потреби і пріоритети. По-друге, кадрова політика має містити конкретні практичні кроки і заходи, які будуть спрямовані на її реалізацію. Вона повинна бути результатом обговорень і консультацій на різних рівнях підприємства, враховувати думки та внески всіх зацікавлених сторін.

Далі, кадрова політика має бути чітко і ясно сформульована в письмовому вигляді, щоб всі співробітники підприємства могли з нею ознайомитися. Вона повинна охоплювати основні напрямки роботи з персоналом і включати в себе конкретні критерії, правила і процедури, що регулюють управління персоналом.

Крім того, кадрова політика повинна бути доступною для всіх співробітників підприємства і повинна доводитися до них. Це може здійснюватися шляхом внутрішніх комунікаційних каналів, тренінгів, нарад та інших засобів залучення співробітників до процесу.

Враховуючи ці вимоги, організація може розробити ефективну кадрову політику, яка буде сприяти досягненню стратегічних цілей і забезпеченню успішної роботи з персоналом[15].

Під кадровою політикою розуміється сукупність правил, норм і цілей, що

визначають напрямок і зміст роботи з персоналом. Ці правила і норми встановлюються з метою реалізації стратегічних цілей і завдань управління персоналом в організації. Кадрова політика визначає принципи і підходи, які мають бути використані при управлінні персоналом, а також конкретні дії і заходи, спрямовані на досягнення цих цілей.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «кадрова політика підприємства»

Джерело	Визначення
Борщ В. І., Белякова В.В	сукупність правил, норм і цілей, що встановлюють напрямок і зміст роботи з персоналом. Це означає, що кадрова політика встановлює принципи і орієнтацію, за допомогою яких організація управляє своїм персоналом
Дикань В. В., Гладух М. В.	система роботи з персоналом, яка поєднує різноманітні форми діяльності з метою створення єдиної, відповідальної та високопродуктивної команди співробітників. Основною метою такої політики є забезпечення підприємству можливості адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі
Дороніна О.А., Рязанов М.Р.	система інструментів, методів і принципів ефективного управління людськими ресурсами, яка використовується для реалізації стратегії організації та спрямована на забезпечення її конкурентоспроможності на ринку
В.С. Савельєв, О.Л. Єськов	система чітко сформульованих і закріплених правил і норм, які спрямовані на забезпечення відповідності людських ресурсів довгостроковій стратегії фірми
Л.І. Федулова	система роботи з персоналом, яка об'єднує різні форми діяльності та спрямована на створення високопродуктивного колективу. Головною метою цієї системи є забезпечення здатності підприємства ефективно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також реалізація його потенціалу

Джерело: сформовано автором на основі [8, 17, 19, 45].

Узагальнюючи визначення, наведені в таблиці, можна сказати, що кадрова політика є стратегічним інструментом, що визначає орієнтацію і напрямок управління персоналом в організації. Вона охоплює всі аспекти роботи з персоналом, включаючи планування, набір, підбір, навчання, розвиток, оцінку, мотивацію та утримання співробітників. Кадрова політика повинна бути чітко сформульована і передбачати конкретні кроки і заходи, щоб забезпечити оптимальне використання трудових ресурсів і досягнення стратегічних цілей організації.

Кадрова політика пов'язана з різними сферами управління персоналом, які можна виділити, зокрема:

- Підбір та розстановка кадрів.
- Стимулювання праці працівників.
- Навчання персоналу.
- Управління соціально-трудовими відносинами.
- Формування кадрових процедур.
- Управління трудовою кар'єрою.
- Внутрішня комунікація в підприємстві.
- Соціальна політика.
- Розвиток організаційної культури та інші аспекти.

Всі ці сфери управління персоналом є частинами кадрової політики і спрямовані на досягнення ефективного управління персоналом та розвиток підприємства[40, с. 165].

Основні компоненти кадрової політики включають такі аспекти: стратегія набору, відбору та розстановки персоналу; політика щодо професійної орієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації працівників; політика управління зайнятістю; політика розвитку кар'єри; політика стимулювання працівників; і соціальна політика[46].

Виходячи з теоретичних аспектів кадрової політики, можна сформулювати власне розуміння поняття "кадрова політика" як систему переконань і принципів, що включається в цілісну кадрову стратегію. Ця система спрямована на створення високопродуктивного та згуртованого кадрового потенціалу, який допомагає досягти ефективного виконання цілей і завдань підприємства. Отже, кадрова політика визначає підходи до управління персоналом, включаючи політику набору, розстановки, розвитку, стимулювання і соціального захисту працівників, з метою забезпечення успішності підприємства в довгостроковій перспективі.

1.2. Функції та принципи управління кадровою політикою підприємства

Управління кадровою політикою є важливим елементом успішного функціонування підприємства. Правильно організована та ефективно реалізована кадрова політика допомагає забезпечити належний рівень компетентності та мотивації персоналу, підвищити продуктивність праці, створити сприятливу організаційну культуру та забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Функції управління кадровою політикою включають планування, організацію, контроль та коригування кадрових процесів. Це передбачає аналіз потреб у персоналі, розробку стратегій набору та розвитку персоналу, а також впровадження ефективних методів оцінки праці та стимулювання успіхів співробітників.

Принципи управління кадровою політикою орієнтовані на досягнення результатів та задоволення потреб як підприємства, так і працівників. Це включає прозорість, справедливість, гнучкість, індивідуальний підхід, а також постійне вдосконалення методів та процедур управління персоналом.

Управління персоналом на підприємстві включає ряд функцій, які спрямовані на ефективне управління персоналом і досягнення стратегічних цілей організації рис. 1.1.

Ці етапи і функції управління персоналом взаємопов'язані в цілісній системі, спрямованій на ефективне використання потенціалу працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства. Виконання цих функцій вимагає компетентності, професіоналізму та системного підходу з боку управління персоналом.



Рис. 1.1 Основні етапи і функції управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [55].

У кадрову політику загалом, а також на зміст і особливості реалізації конкретних програм і заходів з кадрового управління, впливають різноманітні фактори, які можна класифікувати на зовнішні і внутрішні рис.1.2.

Зовнішні чинники охоплюють вплив зовнішнього середовища на кадрову політику підприємства. Це можуть бути економічні, політичні, соціокультурні, правові та інші фактори, які впливають на можливості та умови набору, розстановки, розвитку та утримання персоналу. Наприклад, стан ринку праці, демографічні тенденції, законодавство у сфері праці, конкуренція на ринку труда та інші фактори можуть впливати на стратегії набору персоналу, політику компенсацій та інші аспекти кадрової політики.



Рис. 1.2. Чинникм формування кадрової політики підприємства

Джерело: складено автором на основі [9].

Внутрішні чинники стосуються внутрішнього стану організації і включають її цілі, стратегію, структуру, корпоративну культуру, лідерство та інші фактори. Наприклад, цілі і стратегії підприємства визначають напрямки розвитку і вимоги до персоналу, структура організації впливає на розподіл відповідальностей та функцій між працівниками, корпоративна культура формує цінності та норми поведінки працівників.

Зазначені зовнішні і внутрішні чинники взаємодіють і впливають на формування кадрової політики підприємства, визначення її стратегії та конкретних програм і заходів з кадрового управління. Розуміння цих чинників допомагає організації адаптуватися до змін у середовищі та ефективно управляти персоналом з метою досягнення поставлених цілей.

Цілі кадрової політики включають:

- 1) Дотримання законодавчих норм і правил у сфері праці, щоб забезпечити відповідність підприємства вимогам законодавства.
- 2) Набір якісного та ефективного персоналу згідно з вимогами, що ставляться до посад.

- 3) Рациональне використання наявних кадрів, щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів підприємства.
- 4) Створення сприятливої та злагодженої робочої атмосфери всередині організації.
- 5) Збереження працездатності персоналу шляхом забезпечення безпеки та умов для здорового та ефективного працевлаштування.
- 6) Встановлення критеріїв для набору персоналу, їхнього навчання та підвищення кваліфікації, щоб забезпечити професійний розвиток співробітників.
- 7) Здійснення заходів по розвитку та підвищенню кваліфікації працівників з метою підтримки їхнього професійного росту.
- 8) Визначення ефективності проведених заходів кадрової політики для оцінки результатів і внесення необхідних коректив.

Щодо інструментів кадрової політики, вони включають такі дії:

- 1) Щоденна робота з кадрами, включаючи процеси рекрутингу, відбору, планування кар'єри та управління проектами.
- 2) Розробка довгострокових планів, що охоплюють потреби в кадрах, розвиток кар'єри та стратегічне планування.
- 3) Керівництво співробітниками, включаючи менторинг, оцінку праці, встановлення цілей та надання зворотного зв'язку.
- 4) Розробка та впровадження заходів, спрямованих на розвиток і підвищення кваліфікації персоналу.
- 5) Розробка соціальних програм і заходів для вирішення соціальних проблем співробітників.
- 6) Встановлення системи винагород, включаючи заробітну плату, бонуси, стимули та інші форми компенсації[1, с. 6].

Принципи кадрової політики включають постійне удосконалення процесів добору, підготовки та розстановки керівників на всіх рівнях управління. Ці принципи базуються на таких основних принципах:

1) Визначення кадрової політики на основі стратегії розвитку бізнесу. Кадрова політика повинна бути відповідною до цілей і завдань підприємства на поточний і майбутній період.

2) Уникнення конфліктів та протиріч у колективі. Кожен працівник є індивідуальністю з власними цінностями, принципами та очікуваннями. Кадрова політика повинна сприяти побудові сприятливих відносин між працівниками і запобігати конфліктам.

3) Зосередження на особистості керівника. Кадрова політика повинна бути побудована навколо особистості керівника підприємства, оскільки він є центром руху всього колективу. Керівники мають впливати на співробітників і забезпечувати їх спільні зусилля для досягнення загальної мети.

4) Розділена мотивація. Кадрова політика повинна враховувати різний характер роботи співробітників і не поєднувати їхню участь у мотиваційних заходах. Співробітники, які здійснюють прямий продаж або мають керівні обов'язки, повинні мати іншу систему мотивації, ніж співробітники з формалізованими функціями.

5) Максимальна формалізація обов'язків. Чіткість у визначенні обов'язків сприяє ефективній роботі співробітника і досягненню очікуваних результатів. Крім того, важливо мати детально розроблену систему мотивації і ознайомити співробітників з нею.

Ці принципи сприяють розвитку ефективної кадрової політики, яка відповідає потребам і стратегії розвитку підприємства[6].

Також є ще ряд принципів, що формують кадрову політику. Принципи кадрової політики, які виникають в окремих напрямках при її формуванні, можна охарактеризувати наступним чином:

1) Напрямок "Управління персоналом організації":

- Принцип однакової необхідності досягнення цілей - встановлює потребу у компромісі між інтересами адміністрації та працівників, забезпеченні чесних умов праці.

- Принцип професійної компетенції - передбачає наявність необхідного рівня знань та навичок у відповідності з посадовими вимогами.

- Принцип практичних досягнень - враховує наявність досвіду в конкретній сфері діяльності.

- Принцип індивідуальності - передбачає наявність індивідуальних якостей та рис характеру, необхідних для виконання певної роботи.

2) Напрямок "Оцінка і атестація персоналу":

- Принцип відбору показників оцінки - передбачає створення системи показників, яка включає цілі оцінок, критерії та частоту проведення оцінок.

- Принцип оцінки виконання завдань - встановлює необхідність оцінки результатів діяльності на основі обраних критеріїв.

3) Напрямок "Мотивація та стимулювання персоналу":

- Принцип відповідності оплати праці - передбачає наявність справедливої оплати праці співробітників.

- Принцип мотивації - визначає необхідність ефективного встановлення спонукальних чинників, які стимулюють індивідуальне виконання завдань.

4) Напрямок "Формування і підготовка резерву для виходу на керівні посади":

- Принцип конкурентності - показує необхідність відбору кандидатів на основі конкурсу.

- Принцип індивідуальної підготовки - передбачає розробку індивідуальних програм підготовки резерву для конкретних посад.

5) Напрямок "Розвиток персоналу":

- Принцип підвищення кваліфікації - встановлює вимогу до періодичного навчання персоналу відповідно до стратегії розвитку співробітника.

- Принцип саморозвитку та самовираження - передбачає можливість розвитку працівника через роботу на підприємстві та використання його здібностей.

Всі ці принципи спрямовані на забезпечення ефективної роботи з

персоналом та досягнення бажаних результатів у кадровій сфері підприємства[38].

Кадрова політика має основні принципи, які визначають її формування. Серед них - принцип однакової необхідності досягнення цілей, який підтримує компроміси між інтересами організації та працівників. Крім того, важливими є принципи професійної компетенції, практичних досягнень і індивідуальності, що передбачають належність знань, досвіду та особистих якостей працівників вимогам посади.

Функції кадрової політики включають оцінку та атестацію персоналу, для чого потрібно встановлювати систему показників оцінки та оцінювати результати роботи за обраними критеріями. Також важливо забезпечити відповідну оплату праці та стимулювати мотивацію працівників.

Формування і підготовка резерву для керівних посад вимагають конкурентного відбору кандидатів та індивідуальної підготовки резерву за програмою. Нарешті, розвиток персоналу включає постійне підвищення кваліфікації та можливість саморозвитку та самовираження працівників. Кадрова політика має спрямовуватися на досягнення бажаних результатів у кадровій сфері організації.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності кадрової політики підприємства

Методичні засади оцінки ефективності кадровою політикою є важливим інструментом для об'єктивної оцінки результатів кадрових стратегій та заходів. Вони включають в себе визначення цілей, вибір показників, збір та аналіз даних, порівняння зі стандартами та постійне вдосконалення. Застосування цих методичних засад дозволяє організаціям зрозуміти ефективність своєї кадрової політики, внести корективи та покращити роботу з персоналом.

Методичні засади оцінки ефективності кадровою політикою включають оцінку діяльності служби управління персоналом з врахуванням співвідношення витрат і результатів. Оцінка може здійснюватися за допомогою різних показників,

таких як економічна ефективність, відповідність, задоволеність працівників та непрямі показники ефективності. Кількісна оцінка включає визначення витрат на кадрову політику, включаючи загальні витрати організації на персонал та витрати на утримання кадрової служби. Також важливим показником є середні витрати на кадрові заходи для одного працівника. Показники ступеня укомплектованості кадрового складу оцінюються як кількісно, так і якісно з урахуванням вимог робочих місць. Задоволеність роботою оцінюється шляхом дослідження думок працівників, яке може включати анкетування та інтерв'ювання.

Непрямі критерії ефективності діяльності служб управління персоналом включають показники плинності кадрів, яка охоплює як добровільне звільнення працівників, так і звільнення з боку адміністрації через порушення трудової дисципліни. Організації можуть зменшити рівень плинності шляхом поліпшення організації праці, скорочення монотонної та малокваліфікованої праці, поліпшення умов праці, відповідності змісту роботи кваліфікації та інтересам працівників, організації професійного розвитку та підвищення кваліфікації, поліпшення системи оплати та стимулювання праці, а також заходів щодо адаптації молодих працівників.

Проблема утримання персоналу безпосередньо пов'язана зі збереженням та збільшенням людського капіталу організації. Відхід цінних працівників знижує людські ресурси організації та спричиняє втрату інвестицій, зроблених у їх навчання та розвиток. Система моніторингу рівня людського капіталу може сприяти ефективному управлінню людськими ресурсами організації. Така система передбачає комплексну оцінку діяльності служби управління персоналом, включаючи оцінку персоналу, відповідність цілям підприємства та наявним ресурсам, а також оцінку кадрових процедур з урахуванням вимог трудового законодавства[35].

Оцінка методології дозволяє встановити, як ефективно працює підприємство, чи досягаються поставлені цілі, як зміни та удосконалення в процесі управління впливають на повноту використання потенціалу підприємства та його ефективність (табл. 1.2).

Показники стану та ефективності кадрової політики на підприємстві

Показники	Формули для розрахунку	Умовні позначення
1. Показники стану трудового потенціалу		
1.1. Середньооблікова чисельність	$\text{Ч}_{\text{ср}} = \text{Ч}_{\text{поч}} + \frac{\text{Ч}_{\text{пр}} * \text{Двідпр}}{\text{Дк}} - \frac{\text{Ч}_{\text{зв}} * (\text{Дк} - \text{Двідпр})}{\text{Дк}}$	Ч_{поч} – чисельність робітників на початок періоду, осіб; Ч_{пр} – чисельність прийнятих робітників, осіб; Двідпр – кількість відпрацьованих днів, днів; Дк – кількість календарних днів, днів; Ч_{зв} – чисельність робітників у звітному періоді, осіб; Ч_{виб} – кількість вибувчих працівників, осіб; Ч_{ср} – середня чисельність персоналу за період; Ч_{мін} – чисельність робітників у минулому році, осіб; Ч_к – чисельність робітників на кінець періоду, осіб; Ч_{зв} – чисельність звільнених робітників, осіб; К_{пр} – коефіцієнт приросту; К_{виб} – коефіцієнт вибуття; Ч_{осн} – чисельність основного персоналу, осіб; Ч_{доп} – чисельність допоміжного персоналу, осіб; Q_{рмк}, Q_{рмпоч} – кількість робочих місць на кінець та на початок періоду відповідно; Ч_{мін} – чисельність робітників у минулому році, осіб; Т_{зв}, Т_{мін} – товарообіг у звітному і минулому періоді відповідно, тис. грн.
1.2. Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{\text{пл}} = \text{Ч}_{\text{виб}} / \text{Ч}_{\text{ср}}$ $K_{\text{пл}} = (\text{Ч}_{\text{пр}} - \text{Ч}_{\text{виб}}) / \text{Ч}_{\text{поч}}$	
1.3. Коефіцієнт обороту по прийому	$K_{\text{пр}} = \text{Ч}_{\text{пр}} / \text{Ч}_{\text{к}}$	
1.4. Коефіцієнт обороту по вибуттю	$K_{\text{виб}} = \text{Ч}_{\text{виб}} / \text{Ч}_{\text{к}}$	
1.5. Коефіцієнт загального обороту	$K_{\text{заг}} = K_{\text{пр}} + K_{\text{виб}}$	
1.6. Коефіцієнт постійності кадрів	$K_{\text{пост}} = \text{Ч}_{\text{ср}} / \text{Ч}_{\text{ср}}$	
1.7. Коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу	$K_{\text{осн-доп}} = \text{Ч}_{\text{осн}} / \text{Ч}_{\text{доп}}$	
1.8. Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих і кваліфікованих працівників	$K_{\text{квал}} = \text{Ч}_{\text{спев}} / \text{Ч}_{\text{срп}}$	
1.9. Зміна робочих місць	$\Delta QPM = QPM_{\text{к}} - QPM_{\text{поч}}$	
1.10. Коефіцієнт еластичності робітників в залежності від товарообігу	$K_{\text{ел}} = \frac{(\text{Ч}_{\text{зв}} - \text{Ч}_{\text{мін}}) / \text{Ч}_{\text{мін}}}{(\text{Т}_{\text{зв}} - \text{Т}_{\text{мін}}) / \text{Т}_{\text{мін}}}$	
2. Показники ефективності використання трудового потенціалу		
2.1. Продуктивність праці	$\text{ПП} = \text{Т} / \text{Ч}_{\text{ср}}$	Т – товарообіг підприємства, тис. грн.; ПП – продуктивність праці, тис. грн./осіб; ΔПП – темп зміни продуктивності праці, %; ΔТМ – темп зміни трудомісткості праці, %.
2.2. Трудомісткість товарів	$\text{ТМ} = 1 / \text{ПП}$	
2.3. Індекс продуктивності праці	$\text{Іпп} = (100 \pm \Delta \text{ПП}) / 100$	
2.4. Індекс трудомісткості продукції	$\text{Ітм} = (100 \pm \Delta \text{ТМ}) / 100$	
2.5. Приріст продуктивності праці за рахунок впливу економічної чисельності	$\Delta \text{ПП} = (\Delta \text{Ч} * 100) / (\text{Ч}_6 - \Delta \text{Ч})$	

Джерело: сформовано автором на основі [59].

Ефективність кадрової політики визначається на основі досягнутих результатів та витрачених ресурсів. Щодо кадрової політики підприємства, ефективність її реалізації можна виміряти співвідношенням досягнутого результату, яке характеризує ступінь досягнення цілей, пов'язаних з кадрами, до витрат на реалізацію політики.

Важливо розглядати ефективність використання кадрової політики в двох аспектах: по-перше, ефективність роботи самого персоналу підприємства, що визначається політикою управління кадрами; по-друге, ефективність управління формуванням та реалізацією кадрової політики.

Ураховуючи відсутність єдиного ефективного інструменту для визначення рівня ефективності управління персоналом, в рамках запропонованої моделі оцінювання ефективності менеджменту персоналу був розроблений методичний підхід для оцінки процесів управління персоналом на підприємстві. У таблиці наведено узагальнену характеристику ефективності цих процесів та відповідні показники, що використовуються для їх оцінки.

Таблиця 1.3

Показники оцінки ефективності управління персоналу

Ефективність процесу	Характеристика	Показники оцінки ефективності
1	2	3
Ефективність HR-стратегії	Оцінка включає аналіз якості виконання функцій, пов'язаних з розробкою кадрової політики і стратегій управління персоналом, а також функцій, спрямованих на аналіз потенціалу персоналу та ринку праці в цілому	• Темп зростання продуктивності праці: Цей показник відображає зміну продуктивності праці на підприємстві протягом певного періоду. • Коефіцієнт трудової дисципліни: Цей показник відображає рівень дисципліни та додержання працівниками установлених трудових норм і правил. • Відповідність нормативу чисельності відділу управління персоналом в загальному числі працівників апарату управління підприємства

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Ефективність відбору, набору і найму персоналу	Передбачає оцінку організації кадрового планування діючого персоналу, планування і подальше прогнозування існуючої потреби в нових кадрах, визначення рівня організації найму працівників, забезпечення співбесіди, кількісну та якісну оцінку ефективності відбору і прийому на підприємство кадрів	• коефіцієнт укомплектованості кадрами; • рівень забезпеченості підприємства кадрами; • –частка посад закритих зовнішніми кандидатами; • темп зростання частки незакритих вакансій.
Ефективність адаптації персоналу	Оцінка швидкості набуття новим працівником посади та його пристосування до нової корпоративної культури включає в себе оцінку того, наскільки швидко та успішно новий працівник засвоює свої обов'язки та адаптується до специфіки робочого оточення. Також проводиться оцінка ефективності заходів, спрямованих на успішну адаптацію нових працівників, зокрема шляхом визначення результативності цих заходів у плані їх впливу на швидке та ефективне включення нових кадрів у робочу команду та досягнення їх високої продуктивності	• коефіцієнт адаптації; • коефіцієнт проходження випробувального терміну; • темп зростання тривалості періоду адаптації персоналу; • частка новачків, які працюють більше 1 року з числа прийнятих протягом 2 років.
Ефективність оцінки персоналу	Оцінка процесу організації раціонального використання персоналу включає аналіз дотримання кваліфікаційних вимог робітника до посади, яку він обіймає, а також оцінку доступності необхідного матеріально-технічного та ділового забезпечення системи управління персоналом. Важливим елементом оцінки є також аналіз трудових взаємин, як на індивідуальному, так і на груповому рівні, між поточними співробітниками підприємства, а також аналіз взаємин між безпосередніми керівниками та підлеглими. Всі ці функціональні процеси є важливими складовими для оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві	• рівень виконання плану проведення оцінки персоналу; • коефіцієнт дублювання функцій працівників; • рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу; • питома вага атестованих співробітників.

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Ефективність руху персоналу	Оцінка використання і розподілу охоплює управління загальною зайнятістю і враховує облік прийому, переміщення та звільнення кожного працівника	• рівень організації робочих місць; коефіцієнт плинності кадрів, • темп зростання частки позаштатних працівників та сумісників
Ефективність розвитку персоналу	Оцінка інтенсивності підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві передбачає визначення, наскільки активно співробітники займаються професійним розвитком і підвищенням своїх навичок. Це може включати участь у навчальних програмах, тренінгах, семінарах, курсах або отримання додаткових сертифікатів та кваліфікацій	• коефіцієнт розвитку персоналу; • коефіцієнт освітнього рівня працівників; • частка працівників, які пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію; • частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації

Джерело: сформовано автором на основі [53].

Отже, характеристика ефективності процесів менеджменту персоналу полягає в тому, що оцінка ефективності різних аспектів управління персоналом допомагає визначити, наскільки успішно виконуються функції кадрової політики та стратегії управління персоналом на підприємстві.

Аналіз темпу зростання продуктивності праці, коефіцієнта трудової дисципліни, укомплектованості кадрами, адаптації персоналу, оцінки персоналу та руху персоналу допомагає виявити сильні та слабкі сторони управління персоналом.

Ці показники дають можливість оцінити ефективність відбору, набору та найму персоналу, а також процесу адаптації нових працівників та їх пристосування до робочого оточення. Важливо також аналізувати раціональне використання та розподіл персоналу на підприємстві, а також рівень розвитку кваліфікації та навичок працівників.

Загальний висновок полягає в тому, що оцінка ефективності процесів менеджменту персоналу допомагає виявити потенційні проблеми та пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом, що сприятиме підвищенню продуктивності та досягненню стратегічних цілей підприємства.

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

Нормативно-правове забезпечення кадрової політики підприємства включає набір законодавчих та регуляторних актів, які регулюють взаємовідносини між роботодавцем та працівниками, а також встановлюють правила та норми у сфері управління персоналом. Деякі з найважливіших нормативно-правових документів, які впливають на кадрову політику підприємства, включають:

Кодекс законів про працю: Цей документ містить основні положення щодо працівників, їх прав та обов'язків, умов праці, оплати праці, колективних договорів та інших аспектів, які впливають на кадрову політику.

Кодекс законів про працю зазвичай містить такі розділи:

1. Загальні положення: Встановлює загальні норми, принципи та правила, які визначаються відносинами праці та трудовим правом.

2. Права та обов'язки працівників і роботодавців: Регулює права та обов'язки працівників і роботодавців, включаючи право на працю, рівні можливості, безпеку і охорону праці, дисципліну та інші аспекти.

3. Трудовий договір: Встановлює правила та умови укладення та виконання трудових договорів між працівниками та роботодавцями.

4. Режим робочого часу та час відпочинку: Визначає норми щодо тривалості робочого часу, розподілу робочого часу, відпусток, святкових та неробочих днів.

5. Оплата праці: Регулює питання щодо оплати праці, встановлення мінімальної заробітної плати, виплати премій, компенсацій та інших видів оплати.

6. Гарантії та компенсації: Встановлює права працівників на гарантії та компенсації у разі випадків, пов'язаних зі здоров'ям, непрацездатністю, вагітністю, народженням дитини та іншими обставинами.

7. Колективні договори та угоди: Регулює укладання та виконання колективних договорів та угод, визначає права та обов'язки сторін колективного договору[30].

Закон про зайнятість населення: Встановлює правила щодо працевлаштування, найму та звільнення працівників, створення сприятливих умов для праці, регулювання ринку праці та інші питання, які стосуються управління персоналом.

Закон про зайнятість населення України зазвичай містить такі розділи та положення:

1. Загальні положення: Встановлює основні визначення, цілі та принципи зайнятості населення.

2. Державне регулювання зайнятості: Регулює взаємодію держави та інших суб'єктів у сфері зайнятості, включаючи визначення політики зайнятості, планування, координацію та контроль.

3. Професійна орієнтація та професійне навчання: Встановлює механізми та процедури забезпечення професійної орієнтації, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників.

4. Посередництво на ринку праці: Регулює діяльність посередників на ринку праці, включаючи умови отримання ліцензій, обов'язки та відповідальність.

5. Стимулювання зайнятості: Встановлює заходи та інструменти, спрямовані на підтримку та стимулювання зайнятості, включаючи фінансові пільги, підтримку самозайнятих осіб та розвиток підприємництва.

6. Соціальний захист безробітних та працюючих: Визначає права безробітних та працюючих осіб на соціальний захист, у тому числі надання допомоги по безробіттю, соціальних виплат та інших видів підтримки.

7. Моніторинг та статистика: Встановлює механізми збору, обробки та аналізу статистичних даних щодо зайнятості населення та ринку праці.

Закон про зайнятість населення України спрямований на забезпечення соціально-економічної стабільності, розвитку ринку праці та підвищення якості життя громадян. Цей закон встановлює правові гарантії для працівників, роботодавців та інших учасників ринку праці, регулює процеси працевлаштування, надання допомоги по безробіттю та інші аспекти зайнятості населення[22].

Закон про оплату праці: Визначає принципи та порядок оплати праці, встановлює мінімальні заробітні плати, правила встановлення тарифів та інші важливі аспекти, що стосуються оплати праці працівників[24].

Національний закон України "Про колективні договори та угоди" встановлює правовий режим укладання, зміни та виконання колективних договорів та угод між представниками працівників і роботодавцями (або їх об'єднаннями) з метою врегулювання трудових відносин та захисту соціально-економічних інтересів працівників.

Основні положення, які можуть міститися в законі про колективні договори та угоди, включають:

1. Визначення понять: Закон може містити визначення термінів, пов'язаних з колективними договорами та угодами, які допомагають установити їхнє тлумачення та застосування.

2. Укладання колективних договорів та угод: Закон визначає порядок та умови укладання колективних договорів та угод, зокрема, залучення представників працівників та роботодавців до переговорного процесу, вимоги до документації, процедури прийняття та затвердження.

3. Зміна та розірвання колективних договорів та угод: Закон може встановлювати правила щодо зміни та припинення дії колективних договорів та угод, включаючи порядок перегляду умов, процедури внесення змін, умови розірвання та можливість консультацій з працівниками.

4. Зміст та обсяг колективних договорів та угод: Закон може визначати обов'язкові та рекомендовані положення, які повинні бути включені до колективних договорів та угод, такі як умови праці, оплата праці, робочий час, відпустки, гарантії соціального захисту тощо.

5. Виконання колективних договорів та угод: Закон може встановлювати механізми контролю за виконанням умов колективних договорів та угод, включаючи врегулювання конфліктних ситуацій, механізми врегулювання спорів, відповідальність сторін за невиконання умов тощо.

Закон про колективні договори та угоди має на меті забезпечити

взаємовигідні трудові відносини, стабільність і соціальний захист працівників, а також сприяти підтримці продуктивного діалогу між представниками працівників та роботодавців для вирішення спільних питань трудової сфери[23].

Закон про соціальний захист населення: Регулює питання соціального захисту працівників, включаючи пенсійне забезпечення, медичне страхування, виплати у разі тимчасової непрацездатності та інші соціальні виплати[25].

Ці нормативно-правові акти встановлюють рамки та правила для управління персоналом, включаючи відбір, найм, звільнення, оплату праці, робочий час, умови праці, соціальний захист та інші аспекти, що стосуються персоналу підприємства. Врахування цих нормативно-правових вимог є важливою складовою ефективною кадровою політики та допомагає забезпечити відповідність дій підприємства вимогам законодавства та створити сприятливі умови для працівників.

Висновки до розділу 1

1. Кадрова політика визначається як система принципів, стратегій і дій, спрямованих на управління персоналом підприємства і вплив на його ефективність у господарській діяльності. Вона включає в себе розробку критеріїв підбору, оцінки та розвитку персоналу, створення сприятливої робочої атмосфери, встановлення внутрішніх правил і процедур, забезпечення соціального захисту працівників, а також планування кар'єрного росту та мотивації персоналу. Кадрова політика є важливим інструментом управління ресурсами підприємства, який допомагає забезпечити належну якість роботи персоналу, залучення та збереження талановитих співробітників, а також досягнення стратегічних цілей і успішного функціонування організації.

2. Функції управління кадровою політикою включають планування кадрів, підбір і найм, оцінку та розвиток персоналу, управління винагородами і мотивацією, а також забезпечення безпеки та здоров'я на робочому місці. Планування кадрів допомагає визначити потреби підприємства у робочій силі, а

підбір і найм забезпечують відбір найкваліфікованіших кандидатів на вакантні посади. Оцінка та розвиток персоналу спрямовані на оцінку працівників, їхній професійний розвиток та підвищення кваліфікації. Управління винагородами і мотивацією стимулює працівників до досягнення високих результатів і задоволення їхніх потреб. Забезпечення безпеки та здоров'я на робочому місці має на меті забезпечити безпечні і здорові умови праці для всього персоналу.

3. Принципи управління кадровою політикою включають справедливість, прозорість, ефективність і гнучкість. Справедливість передбачає рівні можливості для всіх працівників і справедливу оцінку їхніх здібностей та досягнень. Прозорість означає відкритість і доступність інформації про політику і процеси управління персоналом. Ефективність покликана забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом ефективного використання ресурсів. Гнучкість передбачає адаптацію кадрової політики до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства. Врахування цих принципів сприяє ефективному управлінню кадровою політикою та досягненню позитивних результатів для підприємства і його персоналу.

4. Методичні засади оцінки ефективності управління кадровою політикою підприємства передбачають визначення ключових показників використання персоналу. Застосування таких показників як темп зростання продуктивності праці, коефіцієнта трудової дисципліни, укомплектованості кадрами, адаптації персоналу, оцінки персоналу та руху персоналу допомагає виявити сильні та слабкі сторони даного процесу.

5. Нормативно-правове забезпечення управління кадровою політикою підприємства включає широкий спектр законодавчих актів і норм трудового законодавства, які регулюють трудові відносини та встановлюють права та обов'язки працівників і роботодавців. Конституція України, Закон України "Про працю", Кодекс законів про працю України, Закон України "Про оплату праці", Закон України "Про колективні договори та угоди", Закон України "Про зайнятість населення" і Закон України "Про соціальний захист населення", що регулюють трудові відносини та встановлюють права та обов'язки працівників і роботодавців.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ТОВ «ГРАНД 2020»

2.1 Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Важливим аспектом розвитку сталого будівництва є аналіз досвіду використання сталевих конструкцій у розвинутих країнах світу. Це означає вивчення технологій, матеріалів, дизайну та конструктивних рішень, які вже успішно застосовуються в цих країнах. Українські будівельні компанії можуть використовувати цей досвід для вдосконалення своїх практик та впровадження найкращих підходів у свою діяльність[52 с. 105].

ТОВ "Гранд 2020" є комерційною організацією, утвореною шляхом об'єднання капіталу двох осіб - Дмитра Олександровича Семенка і Олександра Григоровича Семенка. Дмитро Олександрович Семенко вніс 1920 грн. (48% статутного капіталу), а Олександр Григорович Семенко вніс 2080 грн. (52% статутного капіталу). Згідно з даними, наданими підприємством, вони є засновниками і єдиними учасниками ТОВ "Гранд 2020".

ТОВ "Гранд 2020" зареєстроване з кодом ЄДРПОУ 43677596 та має повну назву "Товариство з обмеженою відповідальністю «Гранд 2020»". Скорочена назва підприємства - ТОВ "Гранд 2020".

Юридична адреса підприємства знаходиться за адресою: 13133, Житомирська область, Любарський район, село Старий Любар, вулиця Січових Стрільців, будинок 1.

ТОВ "Гранд 2020" є недержавною організацією, яка вибрала організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю.

Підприємство було засноване і зареєстроване 24 червня 2020 року.

ТОВ "Гранд 2020" займається комерційною діяльністю, об'єднуючи внески засновників з метою здійснення спільної господарської діяльності. Учасники

товариства несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю підприємства, у межах вартості їх вкладень.

Основна господарська діяльність ТОВ "Гранд 2020" полягає у виробництві інших готових металевих виробів (код КВЕД 25.99). Це є основним напрямком діяльності підприємства.

Крім цього, підприємство також займається іншими видами діяльності, які включають:

1. Роздрібна торгівля пальним (код КВЕД 47.30).
2. Будівництво житлових і нежитлових будівель (код КВЕД 41.20).
3. Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (код КВЕД 47.11).
4. Ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів (код КВЕД 33.17).
5. Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (код КВЕД 68.20).

Вищевказані види діяльності є додатковими для підприємства і доповнюють його основну господарську діяльність[42]

Тож сучасне будівництво швидкокомтованих будинків стає все більш популярним у різних сферах суспільного життя, включаючи промисловість, сільське господарство і навіть нафтовидобувну галузь. Металеві конструкції мають важливе значення для транспортної і енергетичної індустрії. Варто довіряти проектування, виготовлення і монтаж металоконструкцій лише кваліфікованим фахівцям, які гарантують виконання робіт відповідно до вимог замовника та стандартів якості.

Використання металоконструкцій є вигідним і практичним способом будівництва різних типів об'єктів. Вони дозволяють знизити трудовитрати і скоротити терміни будівництва. Швидкокомтовані будівлі є переважним вибором багатьох підприємств, оскільки вони дозволяють швидко і якісно зводити споруди.

Організаційна структура управління ТОВ "Гранд 2020" зображена на рис. 2.1.

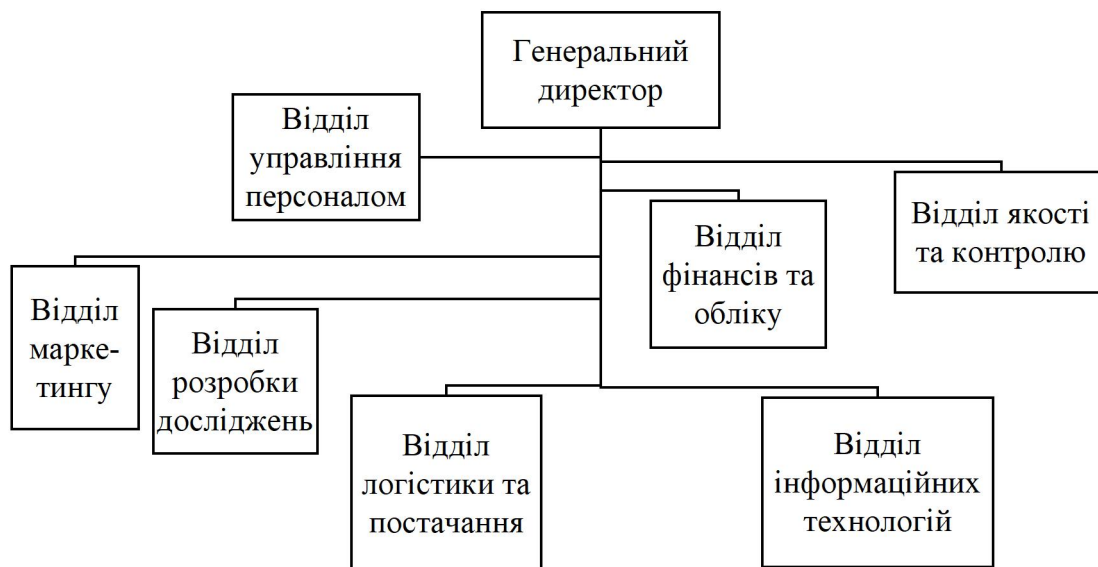


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ "Гранд 2020"

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Організаційна структура підприємства визначає взаємодію різних сфер управління, що є необхідною умовою для досягнення успіху та стійкого розвитку в економічних і соціальних сферах [50].

Команда управління персоналом має важливе завдання забезпечити ефективне управління персоналом компанії. Це включає рекрутинг, утримання, розвиток та звільнення співробітників. Робота цієї групи певною мірою визначає успіх компанії в залученні та збереженні талановитого персоналу.

Відділ фінансів та обліку забезпечує фінансову стабільність компанії, контролює витрати та гарантує точність фінансової звітності. Цей відділ також відповідає за оптимізацію фінансових процесів та прийняття стратегічних рішень з позиції фінансової стійкості.

Відділ маркетингу та продажу відіграє важливу роль у просуванні продуктів або послуг компанії та забезпеченні росту продажів. Цей відділ відповідає за розробку та впровадження маркетингових стратегій, а також управління взаєминами з клієнтами та ринками.

Відділ розробки та досліджень відповідає за інновації та розвиток нових продуктів або технологій. Цей відділ має на меті підтримувати конкурентоспроможність компанії, постійно вдосконалюючи її пропозицію на ринку.

Відділ логістики та постачання забезпечує ефективний рух матеріалів та товарів в компанії. Цей відділ відповідає за управління ланцюгом постачання, складську логістику та співпрацю з постачальниками.

Відділ інформаційних технологій забезпечує розвиток та підтримку ІТ-інфраструктури компанії. Цей відділ забезпечує безперебійну роботу систем, захист інформації та розвиток програмного забезпечення, що підтримує бізнес-процеси.

Відділ якості та контролю відіграє ключову роль у забезпеченні високої якості продукції або послуг компанії. Цей відділ відповідає за контроль якості, впровадження стандартів та процедур якості, аналіз відхилень та вдосконалення процесів.

Звітна інформація, що надається кожним відділом, є важливою складовою для внутрішнього та зовнішнього аналізу компанії. Враховуючи вплив різних чинників, важливо включити в звіт інформацію про зміни в діяльності, фінансовій стабільності та стратегічних рішеннях компанії.

ТОВ "Гранд 2020" є визнаним лідером у своїй галузі та відома своїми досягненнями і стабільним розвитком. Вона спеціалізується на виробництві і реалізації високоякісної продукції, що знаходить популярність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, а саме встановлення металевих конструкцій.

Компанія має широкий асортимент продукції, яка включає в себе високотехнологічні вироби, надійні конструкції та інноваційні рішення. Її продукція знайома як споживачам, так і бізнес-партнерам завдяки своїй якості, довговічності та відповідності всім стандартам і вимогам.

Організаційна культура ТОВ "Гранд 2020" спрямована на досягнення високих результатів та надання високоякісних послуг своїм клієнтам. Компанія

прагне до постійного удосконалення своїх процесів, впровадження новітніх технологій і забезпечення ефективного управління ресурсами.

Ключові цінності ТОВ "Гранд 2020" включають професіоналізм, якість, інновації та відповідальність. Команда фахівців ТОВ "Гранд 2020" складається з висококваліфікованих спеціалістів, які володіють глибокими знаннями та багаторічним досвідом у своїх галузях.

ТОВ "Гранд 2020" активно співпрацює з партнерами та замовниками з різних сфер діяльності. Вона відома своєю надійністю, дотриманням зобов'язань та індивідуальним підходом до кожного клієнта. Компанія прагне побудувати довгострокові та взаємовигідні відносини зі своїми партнерами, спираючись на взаємне довіря та співпрацю.

Завдяки своїм досягненням, високій репутації та ефективному управлінню, ТОВ "Гранд 2020" є впевненим гравцем на ринку і продовжує розширювати свою присутність, забезпечуючи стабільний розвиток і успіх у майбутньому.

ТОВ "Гранд 2020" активно працює над впровадженням новітніх технологій та інноваційних рішень у свою діяльність. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку і задовольняти потреби своїх клієнтів шляхом надання сучасних і якісних продуктів.

ТОВ "Гранд 2020" також приділяє велику увагу сталому розвитку та відповідальному веденню бізнесу. Вона дотримується екологічних та етичних стандартів, має чітку політику у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Завдяки своїй стійкості, інноваційності та високій якості продукції, ТОВ "Гранд 2020" займає впевнену позицію на ринку і продовжує розвиватися, привертаючи нових клієнтів та розширюючи свою географію діяльності.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Фінансова звітність завжди була і залишається об'єктом інтересу для науковців та практиків, оскільки вона надає важливі дані для прийняття управлінських рішень. Інформація, яку містить фінансова звітність, є ключовим фактором при визначенні стану фінансового здоров'я підприємства, його результативності та рентабельності. Відповідно, аналіз показників фінансової звітності допомагає розуміти фінансове становище підприємства і розробляти рекомендації для його поліпшення[18].

Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Гранд 2020» за 2020-2022 роки дозволяє оцінити фінансове становище компанії та її результативність. Відповідні показники наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Гранд 2020» за 2020-2022 роки

Показник	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід, тис. грн.	10527,1	15692,1	19000	8472,9	80,4
Валовий прибуток, тис.грн.	898,3	1089,9	2000	1101,7	122,3
Чистий прибуток, тис.грн.	736,61	893,72	1000	263,39	35,7
Собівартість реалізованої продукції	9628,8	14602,2	17000	7371,2	76,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	150	155	200	+50	33,3
Рентабельність продукції, тис. грн.	0,09	0,07	0,05	-0,04	-44,4
Вартість основних засобів, тис. грн.	1271,1	2650,0	3000	1728,9	136,2
Фондовіддача, грн	3,97	4,98	3,33	-0,64	-16,12
Фондомісткість, грн	0,25	0,2	0,15	-0,10	-40
Фондоозброєність, тис.грн /ос.	8,47	17,10	15,00	6,53	77,2
Податок на прибуток, тис. грн.	161,69	196,18	300	138,31	85,6

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
Середньомісячна заробітна плата, грн.	10000	13300	15000	+5000	50
Дебіторська заборгованість, тис.грн.	1653,9	1705,1	2000	346,1	20,9
Кредиторська заборгованість, тис.грн.	2481,9	2654,8	3000	518,1	20,8

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

З даних табл. 2.1 видно, що чистий дохід збільшився з 10,5 тис. грн. в 2020 році до 19,0 тис. грн. в 2022 році. Це свідчить про зростання обсягів продажу продукції або надання послуг.

Собівартість реалізованої продукції зросла з 9,6 тис. грн. в 2020 році до 17,0 тис. грн. в 2022 році. Це свідчить про збільшення витрат на виробництво.

Валовий прибуток зрос на 1101.7 тис. грн. або з 898.3 тис. грн. в 2020 році до 2000 тис. грн. в 2022 році, що свідчить про покращення ефективності виробництва та контролю над витратами.

Чистий прибуток збільшився з 736.6 тис. грн. в 2020 році до 1000 тис. грн. в 2022 році. Це вказує на поліпшення прибутковості підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників зросла з 150 осіб в 2020 році до 200 осіб в 2022 році. Це може свідчити про збільшення виробничих потужностей та розширення бізнесу.

Рентабельність продукції зменшилася з 0.09% в 2020 році до 0.05% в 2022 році, що вказує на важкості в забезпеченні ефективності виробництва та отримання прибутку.

Вартість основних фондів зросла з 1271.1 тис. грн. в 2020 році до 3000 тис. грн. в 2022 році. Це свідчить про зростання капіталовкладень та розширення активів підприємства.

Фондоозброєність збільшилася з 8.47 тис. грн/осіб в 2020 році до 15.0 тис.грн/осіб в 2022 році, що вказує на зростання витрат на оплату праці та розвиток персоналу.

Фондовіддача зросла з 3.97 в 2020 році до 4.98 в 2022 році, що свідчить про збільшення виробничої продуктивності.

Фондомісткість зменшилася з 0.25 в 2020 році до 0.15 в 2022 році, що вказує на погіршення використання капіталу та активів підприємства.

Податок на прибуток збільшився з 161.69 тис. грн. в 2020 році до 300 тис. грн. в 2022 році, що свідчить про зростання оподаткування прибутку підприємства.

Середньомісячна заробітна плата зросла з 10,0 грн. в 2020 році до 15,0 тис. грн. в 2022 році, що свідчить про покращення умов праці та соціального благополуччя працівників.

Дебіторська заборгованість зросла з 1653.9 тис. грн. в 2020 році до 2000 тис. грн. в 2022 році, що може свідчити про затримку відрахувань від покупців.

Кредиторська заборгованість зросла з 2481.9 тис. грн. в 2020 році до 3000 тис. грн. в 2022 році. Це може вказувати на збільшення заборгованості перед постачальниками.

Загалом, результати аналізу основних показників діяльності ТОВ «Гранд 2020» за 2020-2022 роки показують певні покращення в діяльності, зокрема в показниках доходів, валового та чистого прибутку, а також зростання чисельності працівників і витрат на оплату праці. Однак, зниження рентабельності продукції та збільшення заборгованості можуть вимагати додаткового аналізу та прийняття заходів для поліпшення фінансово-економічного стану підприємства.

На підставі аналізу фінансової звітності ТОВ «ГРАНД 2020» за 2020-2022 роки, пропонуємо запровадити наступні заходи для покращення показників, які зменшилися:

- Збільшити ефективність виробництва та знизити собівартість реалізованої продукції шляхом вдосконалення технологічних процесів, впровадження сучасного обладнання та автоматизації робочих процесів.
- Зосередитися на підвищенні рентабельності продукції шляхом оптимізації витрат, контролю над цінами на постачання та реалізацію продукції, а також розробки та впровадження стратегій збільшення обсягів продажів.

- Управляти дебіторською заборгованістю шляхом зміцнення контролю над платіжною дисципліною клієнтів, вдосконалення системи кредитування та стягнення заборгованостей.
- Зменшити кредиторську заборгованість шляхом оптимізації поставок, перегляду умов контрактів з постачальниками та покращення взаємовідносин з ними.
- Провести аналіз та оптимізацію витрат на оплату праці, зокрема шляхом оцінки ефективності застосовуваних систем оплати, розвитку програм мотивації працівників та підвищення їхньої продуктивності.
- Вдосконалити систему управління запасами, щоб знизити витрати на складське утримання та уникнути непотрібного переповнення запасами.
- Розглянути можливості залучення додаткового капіталу для покриття зростаючих витрат та фінансування проектів розвитку.
- Посилити контроль над фінансовою діяльністю, підвищити рівень фінансової освіченості керівництва та співробітників, щоб забезпечити ефективне фінансове управління та прийняття обґрунтованих рішень.

Ці пропозиції допоможуть ТОВ «ГРАНД 2020» покращити свої фінансові показники, збільшити рентабельність та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Проведений аналіз показує деякі проблеми та відхилення в кадровому стані підприємства. Нижче наведено основні висновки та пропозиції щодо покращення цих показників.

Чисельність персоналу: за три роки спостерігається збільшення чисельності персоналу з 150 осіб у 2020 році до 200 осіб у 2022 році. Проте це збільшення не відображається на підвищенні продуктивності праці та фінансових показниках. Рекомендується провести аналіз оптимальної чисельності персоналу та розподілу його за різними підрозділами та професіями, з метою забезпечення ефективного використання робочої сили.

Заробітна плата: середньомісячна заробітна плата має тенденцію до зростання, що може свідчити про підвищення вартості праці та визнання внеску працівників. Проте, рекомендується провести аналіз конкурентоспроможності

заробітної плати на ринку праці та забезпечити справедливую компенсацію за виконану роботу.

Дебіторська та кредиторська заборгованість: відстеження дебіторської та кредиторської заборгованості є важливим для ефективного управління грошовими потоками підприємства. Рекомендується здійснити контроль термінів погашення заборгованості та прийняти заходи для зменшення заборгованості та оптимізації фінансових ризиків.

2.3. Оцінка системи управління кадровою політикою на підприємстві

Аналіз кадрової політики ТОВ "ГРАНД 2020" базується на попередніх даних і спрямований на оцінку ефективності управління персоналом в організації. Основними показниками, використовуваними при аналізі, є чисельність персоналу, його кваліфікація та освітній рівень, витрати робочого часу, вироблення продукції або виконання робіт, а також інформація про рух особового складу.

Кадрова політика ТОВ «ГРАНД 2020» є системою принципів і стратегічних напрямків, спрямованою на створення ефективного та згуртованого колективу з високою кваліфікацією та професійним розвитком. Основними метою кадрової політики ТОВ «ГРАНД 2020» є збалансованість кадрового складу, підвищення продуктивності праці та задоволення потреб організації у висококваліфікованих співробітників.

Принципи, на яких базується кадрова політика ТОВ «ГРАНД 2020»:

1. Вагомість працівників: Компанія розглядає своїх працівників як ключовий актив та надає їм високу цінність.
2. Професійний розвиток: Компанія забезпечує можливості для навчання та розвитку працівників, що сприяє їхньому особистому й професійному зростанню.
3. Об'єктивність оцінки: Оцінка працівників та кандидатів на посади здійснюється об'єктивно на основі чітких критеріїв та процедур оцінки.

4. Налагодження взаємин: Компанія створює сприятливу робочу атмосферу та співпрацює з працівниками на основі взаємоповаги і довіри.

5. Стимулювання результативності: Компанія встановлює чіткі цілі та критерії успіху, що є основою для стимулювання та мотивації працівників до досягнення високих результатів.

6. Розвиток особистості: Компанія сприяє саморозвитку та самореалізації працівників, що впливає на підвищення їхньої мотивації та задоволення від роботи.

7. Адаптація до змін: Компанія пристосовується до змін у зовнішньому середовищі та ринкових умов, а також надає можливості працівникам адаптуватися до нових вимог та технологій.

Склад персоналу ТОВ «ГРАНД 2020» включає робітників, спеціалістів, службовців та керівників, які мають високий рівень кваліфікації та освіти, відповідні до потреб та стратегії розвитку компанії. Компанія забезпечує систематичну оцінку руху особового складу, а також враховує витрати робочого часу та результативність виробництва для ефективного управління персоналом.

Розглянемо склад та структуру працівників ТОВ «ГРАНД 2020» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка і склад персоналу ТОВ «ГРАНД 2020» за 2020-2022 роки

Склад персоналу	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
Робітники	80	85	110	5	6,25
Спеціалісти	50	55	70	5	10
Службовці	15	10	15	-5	-33,3
Керівники	5	5	5	0	0
Загальна кількість	150	155	200	50	33,3

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Згідно з даними табл. 2.2, за досліджуваний період спостерігається зростання чисельності персоналу ТОВ «ГРАНД 2020». У 2020 році загальна кількість працівників складала 150, проте до 2022 року ця цифра збільшилась до

200 працівників. Зокрема, кількість робітників зросла з 80 до 110, а спеціалістів збільшилась з 50 до 70. Службовці та керівники залишилися стабільними у своїх чисельних показниках. Це свідчить про розвиток підприємства та зростання його потреб у робочій силі на різних рівнях виробництва та управління.

Дослідження складу робочої сили включає аналіз структурних характеристик працівників з урахуванням різних демографічних ознак, таких як стать, вік, рівень освіти та інші. Ці дані є важливими для ТОВ «ГРАНД 2020», оскільки вони допомагають розробляти кадрову політику та планувати майбутній кадровий склад.

Класифікація працівників за кваліфікаційним рівнем ґрунтується на їх здатностях виконувати роботи різної складності. Кваліфікація визначається спеціальними знаннями та практичними навичками, які необхідні для виконання професійних функцій на відповідному рівні складності. Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців характеризується їх освітою та досвідом роботи на конкретних посадах.

Розглянемо групи робітників на ТОВ «ГРАНД 2020» в залежності від рівня кваліфікації, освітнього рівня, виконуваних робіт та термінів їх підготовки в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Групи робітників на ТОВ «ГРАНД 2020»

Група робітників	Освітній рівень	Виконувані роботи	Термін підготовки
Некваліфіковані	Не вимагається освіта	Помічники, робітники з обслуговування	Кілька днів - декілька тижнів
Малокваліфіковані	Незакінчена середня освіта	Машиністи, оператори простих устаткувань	Декілька тижнів - кілька місяців
Середньокваліфіковані	Середня освіта	Електромонтери, технічні оператори, майстри	Кілька місяців - рік
Висококваліфіковані	Вища освіта	Інженери, технологи, керівники проектів, спеціалісти	Постійне навчання впродовж років

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Вивчення таблиці груп робітників на ТОВ «ГРАНД 2020» дозволяє зробити наступні висновки:

1) Робітники на ТОВ «ГРАНД 2020» поділяються на чотири групи в залежності від рівня кваліфікації: некваліфіковані, малокваліфіковані, середньокваліфіковані та висококваліфіковані.

2) Освітній рівень є важливим критерієм при визначенні груп робітників. Чим вищий рівень освіти, тим складніші і відповідальніші роботи можуть виконувати працівники.

3) Некваліфіковані робітники, як правило, не вимагають спеціальної освіти, а їх підготовка зазвичай займає кілька днів до декількох тижнів.

4) Малокваліфіковані робітники мають незакінчену середню освіту і виконують прості роботи, такі як машиністи і оператори простих устаткувань. Термін їх підготовки зазвичай триває декілька тижнів до кількох місяців.

5) Середньокваліфіковані робітники мають середню освіту і займаються складнішими завданнями, включаючи електромонтажні роботи, технічне обслуговування та керівництво. Їх підготовка зазвичай займає кілька місяців до року.

6) Вискокваліфіковані робітники мають вищу освіту і виконують складні і відповідальні завдання, такі як інженерія, технології, керівництво проектами та спеціалізовані функції. Підготовка до цих робіт може займати кілька років.

Дана таблиця допомагає ТОВ «ГРАНД 2020» у плануванні кадрової політики, розробці програм навчання та підготовки, а також у визначенні перспектив кадрового складу для ефективного функціонування підприємства.

Показники ефективності роботи з кадрами на ТОВ «ГРАНД 2020» за 2020-2022 роки наведено в табл. 2.4.

На підставі показників, наведених у табл. 2.4, можна зробити наступні висновки:

1) Загальна чисельність працівників зростала протягом трьох років, що може свідчити про успішну набір та збереження кадрів на підприємстві.

Таблиця 2.4

Показники ефективності роботи з кадрами на ТОВ «ГРАНД 2020»
за 2020-2022 роки

Показник	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
Чисельність працівників, осіб	150	155	200	50	33,3
Темп приросту, %	-	3,33	29,03	29,03	-
Плинність персоналу, %	6,67	6,45	5	-1,67	-
Витрати на найм працівників, тис. грн.	20	20	20	0	0
Тривалість навчання (год./прац.)	3,33	3,2	2,5	-0,83	-24,9
Задоволеність персоналу, %	80	77,4	60	-20	-

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

2) Витрати на найм нових працівників залишаються стабільними протягом трьох років.

3) Задоволеність працівників трохи знизилася протягом трьох років, що може вимагати уваги і подальшого аналізу для покращення роботи з персоналом та підвищення задоволеності працівників.

4) Тривалість проходження навчання зменшилася протягом трьох років, що може свідчити про ефективність навчальних програм та швидше набуття необхідних навичок працівниками.

Загалом, хоча кількість звільнень була невеликою, є потенціал для подальшого покращення показників задоволеності працівників та тривалості проходження навчання. Рекомендується аналізувати додаткові фактори, які можуть впливати на ефективність роботи з кадрами, для прийняття відповідних заходів з управління персоналом та покращення умов праці.

Також було розроблено анкету задоволеності персоналу щодо роботи (додаток А). Шляхом застосування даної анкети під час опитування персоналу встановлено наступне:

1. Вікова категорія персоналу становить:

- 18-25 років: 20%;
- 26-35 років: 40%;
- 36-45 років: 25%;
- 46-55 років: 10%;
- 56 років і старше: 5%.

2. Досвід роботи персоналу:

- Менше 1 року: 25%
- 1-3 роки: 75%

3. Загальна задоволеність роботою по шкалі від 1 до 10 (де 1 - дуже незадоволений, 10 - дуже задоволений):

- Середній показник становить 7.2 балів

4. Оцінка рівня комунікації та співпраці з колегами по шкалі від 1 до 10 (де 1 - дуже незадоволений, 10 - дуже задоволений):

- Середній показник становить 8.1 балів

5. Оцінка рівня підтримки та керівництва зі сторони керівництва компанії по шкалі від 1 до 10 (де 1 - дуже незадоволений, 10 - дуже задоволений):

- Середній показник становить 6.9 балів

6. Чи відчуваєте можливості для професійного розвитку та зростання у компанії?

- Так - 52 %, Ні – 48%.

7. Оцінка рівня компенсації та соціальних пакетів, що надаються вам компанією: (від 1 до 10, де 1 - дуже незадоволений, 10 - дуже задоволений):

- Середній показник становить 6.7 балів

8. Оцінка робочих умов та безпеки на роботі:

(від 1 до 10, де 1 - дуже незадоволений, 10 - дуже задоволений):

Середній показник становить 7.8 балів.

Згідно оцінки й аналізу кадрової політики ТОВ «ГРАНД 2020» на основі даних з анкети, можна зробити наступні висновки:

– Склад персоналу: у компанії працює більше чоловіків (70%) ніж жінок (30%);

– Вікова структура: більшість працівників (40%) знаходиться в віковій групі 26-35 років, що свідчить про наявність молодого активного персоналу. Проте також варто звернути увагу на те, що є невелика кількість працівників (5%) старше 56 років, що може вказувати на недостатню увагу до вікового розмаху працівників;

– Досвід роботи: більшість працівників (75%) має досвід роботи від 1 до 3 років, що свідчить про наявність значної кількості нових працівників, які можуть потребувати підтримки та навчання;

– Задоволеність роботою: середня оцінка загальної задоволеності роботою становить 7.2 балів, що можна вважати помірним показником;

– Комунікація та співпраця: рівень комунікації та співпраці з колегами оцінюється на середньому рівні 8.1 балів, що свідчить про наявність гармонійних відносин між співробітниками;

– Підтримка та керівництво: рівень підтримки та керівництва зі сторони керівництва компанії оцінюється на середньому рівні 6.9 балів. Цей показник може свідчити про потребу у вдосконаленні комунікації та підтримки зі сторони керівництва;

– Професійний розвиток: більшість працівників (52%) відчують можливості для професійного розвитку та зростання у компанії, що є позитивним показником;

– Компенсація та соціальні пакети: середня оцінка рівня компенсації та соціальних пакетів становить 6.7 балів. Це може вказувати на можливу потребу у поліпшенні умов компенсації для працівників;

– Робочі умови та безпека: оцінка робочих умов та безпеки на роботі становить 7.8 балів, що свідчить про загалом задовільні умови роботи та увагу до безпеки.

В цілому, ТОВ "ГРАНД 2020" має позитивні результати щодо управління кадровою політикою, такі як задовільна комунікація з колегами, можливості для професійного розвитку та відносно гарні робочі умови. Однак, варто приділити увагу питанням підтримки зі сторони керівництва та поліпшенню умов

компенсації, щоб підвищити загальну задоволеність працівників та забезпечити стабільний розвиток компанії.

Ключовим аспектом управління кадровою політикою являється мотивація, яка має необхідні заходи, які можна впровадити на підприємстві ТОВ "ГРАНД 2020":

- Фінансові стимули: встановлення системи преміювання та бонусів, пов'язаних з досягненням визначених цілей, враховуючи як індивідуальні, так і командні досягнення;
- Кар'єрні можливості: розроблення програми кар'єрного розвитку, яка надає співробітникам можливість зростати по службі та отримувати більш відповідальні посади, розширюючи свої професійні навички та знання;
- Гнучкий графік роботи: встановлення гнучкого графіка роботи або введення можливості дистанційної роботи для співробітників, що дозволить їм краще балансувати роботу та особисте життя;
- Матеріальні переваги: надання додаткових користувацьких пакетів, які включають медичне страхування, додаткові відпустки, спортивні абонементи або інші матеріальні переваги, що підвищують комфорт та задоволеність співробітників;
- Професійний розвиток: організація тренінгів, семінарів та конференцій для співробітників з метою розширення їхніх професійних навичок та знань, що сприяє їх особистому та професійному зростанню;
- Внутрішній розвиток: створення внутрішніх програм менторства та наставництва, які допомагають співробітникам отримати підтримку та керівництво від більш досвідчених колег;
- Визнання та похвала: регулярне надання визнання та похвали за внесок та досягнення співробітників, яке може включати нагороди, письмові подяки або публічне визнання їхніх успіхів перед колективом.

Ці мотиваційні заходи сприятимуть збереженню високої мотивації співробітників, їх задоволеності роботою та залученню до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Впровадження конкретних мотиваційних заходів на підприємстві ТОВ "ГРАНД 2020" може позитивно вплинути на мотивацію працівників наступним чином:

Збільшення задоволеності: фінансові стимули, кар'єрні можливості та матеріальні переваги створюють сприятливу робочу обстановку, що сприяє задоволеності співробітників своєю роботою і підприємством в цілому.

Збереження та привабливість талантів: мотиваційні заходи допомагають зберігати талановитих співробітників та приваблювати нових. Професійний розвиток, гнучкий графік роботи та внутрішні програми менторства сприяють розвитку та зростанню працівників.

Збільшення продуктивності: мотивовані співробітники показують вищу продуктивність, оскільки вони відчують, що їхній внесок цінується і винагороджується. Це може призвести до покращення якості роботи, зниження помилок та ефективнішого використання ресурсів.

Збільшення залученості та командного духу: створення командних премій та визнання командних досягнень сприяє зміцненню командного духу та підтримує співпрацю та взаємодію між співробітниками.

Зниження текучості кадрів: мотиваційні заходи допомагають зменшити текучість кадрів, оскільки співробітники відчують відданість підприємству та більш високу стабільність і задоволеність своєю роботою.

Загалом, запропоновані мотиваційні заходи сприятимуть створенню стимулюючої робочої атмосфери, підвищенню продуктивності та залученості працівників, що позитивно вплине на ефективність і успішність підприємства.

2.4. Напрями удосконалення управління кадровою політикою підприємства

Результати проведеного дослідження свідчать, що кадрова політика ТОВ «ГРАНД 2020» спрямована на розвиток і залучення висококваліфікованих та

мотивованих співробітників, забезпечення їхнього професійного зростання та забезпечення задоволеності на робочому місці.

Кадрова політика ТОВ «ГРАНД 2020» є головним напрямком управління кадрами, включаючи систему принципів, методів, організаційний механізм і форми, що визначають цілі та завдання для створення, збереження та розвитку кадрового потенціалу. Ця політика вирішує важливі аспекти, включаючи ціннісні орієнтири, процедури та способи оцінки персоналу, необхідні для досягнення стратегічних цілей розвитку організації та втілення її місії у розвитку економіки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники кадрової політики ТОВ "ГРАНД 2020" за 2020-2022 роки

Показник	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
Чисельність працівників, осіб	150	155	200	+5	+45
Чисельність працівників на одиницю продукції	0.68	0.79	1.00	+0.11	+0.21
Рентабельність працівників, %	0.05	0.06	0.04	+0.01	-0.02
Приріст чисельності працівників, осіб	-	+5	+45	-	-
Відношення середньомісячної заробітної плати до середньомісячного доходу на одного працівника	0.83	0.88	0.95	+0.05	+0.07
Коефіцієнт плинності кадрів	0.03	0.03	0.05	-	+0.02

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

На основі аналізу даних табл. 2.5 можна зробити наступні висновки:

1. Чисельність працівників постійно зростала протягом досліджуваного періоду, з 150 в 2020 році до 200 в 2022 році. Це свідчить про збільшення потреби в робочій силі і можливе розширення бізнесу.

2. Чисельність працівників на одиницю продукції також зросла протягом 3-х років, що може свідчити про ефективніше використання робочої сили і

підвищення продуктивності працівників.

3. Рентабельність працівників зазнала незначного зниження протягом періоду. Це може бути результатом збільшення витрат на оплату праці або недостатнього зростання виробничих результатів.

4. Відношення середньої заробітної плати до середньомісячного доходу на одного працівника зросло з часом. Це свідчить про поліпшення умов оплати праці та може вплинути на підвищення мотивації працівників.

5. Показник текучості кадрів зріс протягом розглянутого періоду. Це може вказувати на проблеми зі збереженням кваліфікованих працівників і потребу вдосконалення стратегій утримання та залучення персоналу.

На підставі цих даних можна зробити висновок, що ТОВ «ГРАНД 2020» має тенденцію до зростання, але потребує уваги до ефективності роботи працівників, збереження персоналу та покращення стратегій утримання та залучення кадрів.

Метою кадрової політики ТОВ «ГРАНД 2020» є створення ефективної та динамічної робочої сили, здатної досягати стратегічних цілей компанії та сприяти її стабільному розвитку. Основні цілі кадрової політики включають:

1. Залучення талановитих співробітників: Метою є привернення та найняття висококваліфікованих фахівців, які відповідають потребам компанії і мають потенціал для розвитку.

2. Розвиток кадрів: Кадрова політика спрямована на створення середовища, сприятливого для професійного зростання та розвитку працівників. Метою є надання можливостей для навчання, тренінгів та кар'єрного розвитку.

3. Збереження талантів: Компанія ставить за мету забезпечити задоволеність та мотивацію своїх співробітників, створюючи сприятливі умови праці, конкурентоспроможну компенсацію та можливості для особистого та професійного зростання.

4. Кадрова адаптація: Метою є ефективне впровадження нових працівників у робочий процес, забезпечення швидкої адаптації до корпоративної культури та цінностей компанії.

5. Розвиток лідерства: Кадрова політика спрямована на виявлення, розвиток та підтримку потенційних лідерів в організації. Метою є створення механізмів для розвитку лідерських якостей у співробітників.

6. Забезпечення рівності та різноманітності: Компанія прагне досягти рівності та різноманітності в робочому колективі, створюючи сприятливе середовище, в якому кожен працівник має рівні можливості та повагу до своїх унікальних розбіжностей.

7. Удосконалення організаційної культури: Метою є створення позитивної та сприятливої організаційної культури, яка сприяє ефективному спілкуванню, співпраці та взаєморозумінню між працівниками.

Отже, цілі покликані забезпечити розвиток та успіх компанії ТОВ «ГРАНД 2020» у сучасних умовах і відповідають стратегічним цілям та вимогам ринку.

Активна кадрова політика характеризується наступними особливостями:

- включає в себе проактивні заходи для привернення та залучення висококваліфікованих фахівців. Це можуть бути пошукові програми, співбесіди, участь у виставках чи кар'єрних ярмарках.
- надає співробітникам можливості для постійного навчання та розвитку. Це можуть бути тренінги, семінари, курси або програми стажування.
- орієнтується на забезпечення задоволення та мотивації співробітників. Це може включати системи стимулювання, конкурентоспроможну компенсацію, можливості для кар'єрного зростання та розвитку.
- передбачає гнучкість та адаптивність до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Компанія готова впроваджувати нові методи та підходи в управлінні персоналом, щоб ефективно відповідати на виклики ринку.
- сприяє розвитку лідерських якостей серед співробітників. Це може включати програми тренінгу лідерства, визначення та підтримку перспективних лідерів в організації.
- створює сприятливу організаційну культуру, що підтримує співробітництво та відкриту комунікацію між співробітниками та керівництвом.

Отже, активна кадрова політика в ТОВ «ГРАНД 2020» спрямована на привернення та розвиток талановитих співробітників, створення мотивуючого середовища та адаптацію до змін у ринкових умовах. Вона також підтримує співробітництво, комунікацію та розвиток лідерства в організації.

Основними напрямками удосконалення управління кадровою політикою ТОВ "ГРАНД 2020" можуть бути:

1. Розвиток стратегічного планування кадрових потреб: підприємство може зосередитись на визначенні довгострокових кадрових потреб і створенні стратегій для їх задоволення. Це може включати прогнозування змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, розвиток планів по набору, підготовці та збереженню персоналу.

2. Посилення системи рекрутингу та відбору: підприємство може зосередитись на вдосконаленні процесу підбору та відбору кваліфікованих кандидатів. Це може включати оновлення методів пошуку, використання рекрутингових агентств, проведення компетентнісних інтерв'ю та оцінку кандидатів.

3. Розвиток програм навчання та розвитку: підприємство може інвестувати в навчання та розвиток свого персоналу, забезпечуючи їм можливості для професійного росту і розвитку навичок. Це може включати організацію тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації та стажувань.

4. Впровадження системи оцінки роботи та винагород: підприємство може розробити чітку систему оцінки роботи працівників, встановити критерії винагороди та стимулів. Це може сприяти підвищенню мотивації працівників, стимулювати їх продуктивність та збереження талановитих співробітників.

5. Забезпечення задоволеності та розвитку персоналу: підприємство може створити комфортну робочу атмосферу, встановити ефективні комунікаційні канали та механізми зворотного зв'язку. Також можуть бути розроблені програми підтримки балансу роботи та особистого життя працівників, а також можливості для розвитку кар'єри та просування всередині організації.

6. Впровадження ефективних систем управління персоналом: підприємство може використовувати сучасні інформаційні системи для автоматизації кадрових процесів, включаючи кадрові облік, управління вакансіями, планування навантаження та інші аспекти управління персоналом.

7. Впровадження системи збору та аналізу даних про персонал: використання аналітики в сфері управління кадрами дозволяє отримувати цінні дані про персонал, його потреби, ефективність та задоволеність роботою, що допомагає приймати обґрунтовані рішення у сфері управління кадрами.

8. Мотивація персоналу: важливо встановити прозору та справедливую систему винагородження, що включатиме конкурентоспроможну заробітну плату, бонусні програми та інші стимули. Диференціювання винагородження на основі результативності та досягнення цілей може сприяти підвищенню мотивації співробітників. Створення програми розвитку кар'єри дозволить співробітникам бачити можливості для особистого зростання та просування унутрішньо. Важливо надавати можливості для отримання нових навичок та здобуття досвіду через навчання, менторство та внутрішні ротації.

9. Забезпечення розуміння цілей і значущості роботи: важливо забезпечити чітку комунікацію цілей підприємства та показати співробітникам, як їхні індивідуальні завдання сприяють досягненню цих цілей. Це може зміцнити почуття внеску та значущості роботи, що мотивує співробітників до досягнення кращих результатів.

10. Розвиток системи визнання та похвали: важливо створити механізми для визнання та похвали працівників за їхні досягнення та внесок. Це може включати відкрите визнання успіхів, нагороди, слова подяки та можливості для публічного виступу перед колегами.

11. Підтримка робочої атмосфери та балансу роботи і особистого життя: створення здорової та сприятливої робочої атмосфери, яка підтримує баланс між роботою і особистим життям, може позитивно вплинути на мотивацію співробітників. Розгляньте впровадження гнучкого робочого графіку, програми

підтримки здоров'я та благополуччя, та створення сприятливого середовища для співпраці та взаємодії.

Пропозиції щодо напрямів удосконалення кадрової політики ТОВ "ГРАНД 2020" можуть включати наступні аспекти:

- Вдосконалення процесу рекрутингу: рекомендується використовувати різноманітні канали привертання талановитих кандидатів, вдосконалити оцінку кандидатів під час співбесід, а також проводити систематичні оцінки нових співробітників під час пробаційного періоду.

- Розвиток програми навчання та розвитку: рекомендується інвестувати в навчальні програми для працівників, зокрема професійне навчання, тренінги та програми розвитку лідерства. Такі заходи сприятимуть підвищенню компетентності співробітників і забезпечать змогу займати внутрішні вакансії.

- Впровадження системи винагородження та мотивації: рекомендується розробити прозору систему винагородження, включаючи заробітну плату, бонуси та інші стимули. Важливо встановити чіткі критерії оцінки результативності та прив'язати винагородження до досягнення поставлених цілей.

- Підтримка розвитку кар'єри: рекомендується встановити програму розвитку кар'єри, яка надасть співробітникам можливість просуватися по службі, отримувати нові навички та відкривати нові можливості. Це сприятиме залученню та збереженню талановитих працівників.

- Забезпечення рівних можливостей та розмаїття: рекомендується впровадження політики, що підтримує рівність та розмаїття на робочому місці. Створення безпечної та включної робочої атмосфери сприятиме покращенню задоволеності працівників і підвищенню продуктивності.

- Запровадження ефективного системи управління персоналом: рекомендується впровадження сучасних інструментів та систем управління персоналом, таких як HR-системи, електронні платформи для ведення персональних даних, а також регулярні оцінки та звіти щодо продуктивності і задоволеності працівників.

- Посилення комунікації та залучення працівників: рекомендується створити ефективну систему комунікації, яка забезпечить взаємодію між керівництвом і співробітниками, враховуючи їхні погляди, ідеї та пропозиції. Такий підхід сприятиме відчуттю приналежності до підприємства та покращенню командного духу.

Зазначені пропозиції спрямовані на вдосконалення кадрової політики ТОВ "ГРАНД 2020" та можуть допомогти залучити, розвивати та зберегти талановитий персонал, підвищити ефективність роботи та досягнути стратегічних цілей підприємства.

Для впровадження пропозицій з удосконалення діяльності підприємства можна сформулювати витрати за наступними напрямками:

- Технологічне вдосконалення
- Оптимізація виробничих процесів
- Маркетинг та реклама
- Підвищення кваліфікації персоналу
- Вдосконалення інфраструктури (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Обсяг витрат для впровадження пропозицій щодо удосконалення управління кадровою політикою ТОВ «ГРАНД 2020»

Стаття витрат	Сума, грн.
Технологічне вдосконалення	300,000
Оптимізація виробничих процесів	250,000
Маркетинг та реклама	20000
Підвищення кваліфікації персоналу	150 000
Вдосконалення інфраструктури	100 000
РАЗОМ	820 000

Джерело: сформовано автором на основі підприємства.

Отже, для подальшого вдосконалення управління кадровою політикою на ТОВ "ГРАНД 2020", рекомендується зосередитись на наступних напрямках: розвиток бонусної системи та преміювання працівників за досягнення поставлених цілей, підтримка професійного розвитку та навчання працівників,

зміцнення комунікаційної культури та сприяння командному духу, а також встановлення внутрішніх програм стимулювання та нагородження. Ці заходи сприятимуть покращенню мотивації працівників та створенню сприятливого та продуктивного робочого середовища.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ "ГРАНД 2020" є динамічною компанією, яка займається активною господарською діяльністю та спеціалізується на розробці та встановленні металевих конструкцій. За результатами аналізу фінансово-економічної діяльності компанії, було виявлено, що вона досягла стабільних показників та позитивних фінансових результатів. Це свідчить про ефективність управління компанією і правильну стратегію управління фінансами.

2. Фінансово-економічна діяльність: ТОВ "ГРАНД 2020" демонструє позитивну фінансову стійкість і прибутковість. Фінансові показники свідчать про ефективне управління ресурсами та результативне фінансове планування.

3. Згідно з даними анкетування встановлено, що працівники в цілому задоволені роботою в компанії. Однак, є певні аспекти, які потребують уваги, такі як можливості для професійного розвитку, оцінка підтримки та керівництва зі сторони компанії.

4. Управління кадровою політикою на ТОВ "ГРАНД 2020" спрямоване на покращення задоволеності працівників, зміцнення командного духу та підтримку їх професійного розвитку. Для досягнення цих цілей було розроблено конкретні мотиваційні заходи, що сприятимуть покращенню робочих умов та стимулюванню працівників.

5. Починаючи з впровадження бонусної системи, ТОВ "ГРАНД 2020" планує надавати працівникам щомісячні або щоквартальні бонуси, премії за досягнення поставлених цілей та високу продуктивність. Це стимулюватиме

працівників до досягнення кращих результатів та сприятиме підвищенню мотивації.

6. Другим важливим аспектом управління кадровою політикою є розвиток професійних навичок та можливостей для працівників. Компанія планує надавати фінансову підтримку для отримання додаткової освіти або професійних сертифікатів, а також організовувати семінари, тренінги та програми менторства. Це дозволить працівникам розвиватися в своїй професійній сфері та підвищувати свою кваліфікацію.

7. Крім того, для стимулювання та підтримки позитивної комунікаційної культури в компанії, можуть бути запроваджені внутрішні програми стимулювання. Це можуть бути конкурси, нагороди та визнання, які підкреслять внесок працівників у розвиток підприємства. Наприклад, можуть бути встановлені нагороди "співробітник місяця" або "команда року", що підкреслять вагу і значущість внеску кожного працівника в успіх компанії.

8. Заходи, запроваджені в рамках управління кадровою політикою, позитивно вплинуть на мотивацію працівників. Бонусна система та можливості для професійного розвитку дозволять працівникам відчувати визнання своїх зусиль та матеріальну винагороду за досягнення результатів. Крім того, внутрішні програми стимулювання сприятимуть підвищенню командного духу та залученню працівників до спільних цілей.

9. Загалом, ТОВ "ГРАНД 2020" має потенціал для подальшого розвитку своєї кадрової політики. Належна увага до наданих пропозицій та прийняття відповідних заходів можуть покращити ефективність та задоволеність працівників, сприяючи стійкому розвитку компанії.

ВИСНОВКИ

1. Кадрова політика визначається як система принципів, стратегій і дій, спрямованих на управління персоналом підприємства і вплив на його ефективність у господарській діяльності. Вона включає в себе розробку критеріїв підбору, оцінки та розвитку персоналу, створення сприятливої робочої атмосфери, встановлення внутрішніх правил і процедур, забезпечення соціального захисту працівників, а також планування кар'єрного росту та мотивації персоналу. Кадрова політика є важливим інструментом управління ресурсами підприємства, який допомагає забезпечити належну якість роботи персоналу, залучення та збереження талановитих співробітників, а також досягнення стратегічних цілей і успішного функціонування організації.

2. Функції управління кадровою політикою включають планування кадрів, підбір і найм, оцінку та розвиток персоналу, управління винагородами і мотивацією, а також забезпечення безпеки та здоров'я на робочому місці. Планування кадрів допомагає визначити потреби підприємства у робочій силі, а підбір і найм забезпечують відбір найкваліфікованіших кандидатів на вакантні посади. Оцінка та розвиток персоналу спрямовані на оцінку працівників, їхній професійний розвиток та підвищення кваліфікації. Управління винагородами і мотивацією стимулює працівників до досягнення високих результатів і задоволення їхніх потреб. Забезпечення безпеки та здоров'я на робочому місці має на меті забезпечити безпечні і здорові умови праці для всього персоналу.

3. Принципи управління кадровою політикою включають справедливість, прозорість, ефективність і гнучкість. Справедливість передбачає рівні можливості для всіх працівників і справедливу оцінку їхніх здібностей та досягнень. Прозорість означає відкритість і доступність інформації про політику і процеси управління персоналом. Ефективність покликана забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом ефективного використання ресурсів. Гнучкість передбачає адаптацію кадрової політики до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства. Врахування цих принципів сприяє

ефективному управлінню кадровою політикою та досягненню позитивних результатів для підприємства і його персоналу.

4. Методичні засади оцінки ефективності управління кадровою політикою підприємства передбачають визначення ключових показників використання персоналу. Застосування таких показників як темп зростання продуктивності праці, коефіцієнта трудової дисципліни, укомплектованості кадрами, адаптації персоналу, оцінки персоналу та руху персоналу допомагає виявити сильні та слабкі сторони даного процесу.

5. Нормативно-правове забезпечення управління кадровою політикою підприємства включає широкий спектр законодавчих актів і норм трудового законодавства, які регулюють трудові відносини та встановлюють права та обов'язки працівників і роботодавців. Конституція України, Закон України "Про працю", Кодекс законів про працю України, Закон України "Про оплату праці", Закон України "Про колективні договори та угоди", Закон України "Про зайнятість населення" і Закон України "Про соціальний захист населення", що регулюють трудові відносини та встановлюють права та обов'язки працівників і роботодавців.

6. Дослідження проведено на ТОВ "ГРАНД 2020", що є динамічною компанією, яка займається активною господарською діяльністю та спеціалізується на розробці та встановленні металевих конструкцій.

7. За результатами аналізу фінансово-економічної діяльності компанії, було виявлено, що вона досягла стабільних показників та позитивних фінансових результатів. Це свідчить про ефективність управління компанією і правильну стратегію управління фінансами. Фінансово-економічна діяльність: ТОВ "ГРАНД 2020" демонструє позитивну фінансову стійкість і прибутковість. Фінансові показники свідчать про ефективне управління ресурсами та результативне фінансове планування.

8. Згідно з даними анкетування встановлено, що працівники в цілому задоволені роботою в компанії. Однак, є певні аспекти, які потребують уваги, такі як можливості для професійного розвитку, оцінка підтримки та керівництва зі

сторони компанії.

9. Управління кадровою політикою на ТОВ "ГРАНД 2020" спрямоване на покращення задоволеності працівників, зміцнення командного духу та підтримку їх професійного розвитку. Для досягнення цих цілей було розроблено конкретні мотиваційні заходи, що сприятимуть покращенню робочих умов та стимулюванню працівників.

10. Починаючи з впровадження бонусної системи, ТОВ "ГРАНД 2020" планує надавати працівникам щомісячні або щоквартальні бонуси, премії за досягнення поставлених цілей та високу продуктивність. Це стимулюватиме працівників до досягнення кращих результатів та сприятиме підвищенню мотивації.

11. Іншим важливим аспектом управління кадровою політикою є розвиток професійних навичок та можливостей для працівників. Компанія планує надавати фінансову підтримку для отримання додаткової освіти або професійних сертифікатів, а також організовувати семінари, тренінги та програми менторства. Це дозволить працівникам розвиватися в своїй професійній сфері та підвищувати свою кваліфікацію.

12. Для стимулювання та підтримки позитивної комунікаційної культури в компанії, можуть бути запроваджені внутрішні програми стимулювання. Це можуть бути конкурси, нагороди та визнання, які підкреслять внесок працівників у розвиток підприємства. Наприклад, можуть бути встановлені нагороди "співробітник місяця" або "команда року", що підкреслять вагу і значущість внеску кожного працівника в успіх компанії.

13. Заходи, запроваджені в рамках управління кадровою політикою, позитивно вплинуть на мотивацію працівників. Бонусна система та можливості для професійного розвитку дозволять працівникам відчувати визнання своїх зусиль та матеріальну винагороду за досягнення результатів. Крім того, внутрішні програми стимулювання сприятимуть підвищенню командного духу та залученню працівників до спільних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. KORBUT, Olena Aleksandrovna; FEDORYAK, Ruslan Mikhailovich. Формування кадрової політики, 2018,. № 1, с. 6.
2. KRIVORUCHENKO, Alina; SHYSHKIN, Viktor. Система та основні методи кадрового забезпечення у системі управління вітчизняними підприємствами. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 2017, № , С. 8-15.
3. SMACHYLO, Valentyna; KHALINA, Veronika. Диференціація методів управління кадровим потенціалом підприємства. Соціальна економіка, 2018,;с. 222-232.
4. Бегма П. О. Методика дослідження факторів руху трудових ресурсів підприємства. Економіка та суспільство. 2018. № 14. С. 253–258.
5. БІЛІЧЕНКО, С. П. Роль кадрової політики в кризових умовах. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні, 2019 с. 671. URL:<https://www.researchgate.net/>
6. Білявський, В., & Шуліковська, К. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. Підприємництво та інновації, 2022. № 25, 33-40. URL:<https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.5>
7. Бондарчук, Т. С. Кадрова політика підприємств: поняття, вимоги та види / Т. С. Бондарчук ; наук. Кер. В. М. Литвиненко // Юність науки – 2021: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства : зб. Тез XI Міжнарод. Наук.-практ. Конф. Студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 25-26 берез. 2021 р.) : у 2-х ч. Ч. 2. – Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2021. – С. 84-86.
8. Борщ В. І., Беякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Том 16. № 37. С. 175-187. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/123714>.

9. БОРЩ, Вікторія Ігорівна; БЕЛЯКОВА, Вікторія В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 2017, № 16..с. 178
10. Бурлаков О. С. Інформаційні технології управління кадровим потенціалом / О. С. Бурлаков// Modern Economics. - 2019. - № 14. - С. 39-43. - URL:[https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-06).
11. ГЕЛЬМАН, В. М. Метод оцінки ключових показників ефективності в управлінні кадровим ресурсом підприємства: науково-методичні засади. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки, 2018, № 3: с. 7-11.
12. ГЕЛЬМАН, В. М. Підвищення ефективності системи управління кадровим ресурсом підприємства. Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки, 2020, № 4: С. 183-187.
13. ГОНЧАРЕНКО, Н. Г. Управління кадровою політикою підприємств як дієвий засіб забезпечення їх ефективного розвитку. Проблеми системного підходу в економіці, 2019, № 1 с. 121-125.
14. ГОТРА, Вікторія Вікторівна; ТЕЛИЧКО, Т. В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка», 2019, № 1. С. 86-90.
15. Денисенко М. П. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки університету "КРОК". 2018. Вип. 4. С. 231-238.
16. Денисенко, М. П., & Будякова, О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки Університету «КРОК», 2018, № (4 (52), 231–238. URL:<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238>
17. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. Соціальна економіка. 2017. Т. 2. С. 88-92. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socoeconom/article/download/10894/10502/>.

18. ДОБРОВОЛЬСЬКА, Олена; КРАВЧЕНКО, Микола; ДАНІЛЕНКО, Олена. Фінансова звітність як елемент системи управління підприємством. Економіка та суспільство, 2021, 32.
19. Дороніна О.А., Рязанов М.Р. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 15-20. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7061/7090>.
20. ДРОБИШ, Л. В. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки», 2015, 3 (59)., с. 287.
21. ДЯКІВ, О. П.; ОСТРОВЕРХОВ, В. М. Управління персоналом. 2018. С. 276. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/>
22. Закон про зайнятість населення (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 24, ст.243) URL:<https://zakon.rada.gov.ua/>
23. Закон про колективні договори та угоди (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, № 36, ст.361) <https://zakon.rada.gov.ua/>
24. Закон про оплату праці (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 17, ст.121), URL:<https://zakon.rada.gov.ua>
25. Закон про соціальний захист населення (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, N 15, ст.202), URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2024-12#Text>
26. ЗАНОРА, В. О. Управління кадрами: теоретичні аспекти формування проектної команди. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», 2018, № 1.: с. 87-90.
27. ІВАНИЦЯ, А. В. Завдання, напрями та принципи кадрової політики в органах поліції України. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ, 2018, № 2: 47-52.
28. Кадри підприємства // Студопедія. – 2018. URL:https://studopedia.Com.ua/1_34230_kadripidpriiemstva-ih-sklad.html.
29. Капінос Г.І., Костюк І.В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах

розвитку ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2019.№ 2.С.52-56.URL:<http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/12-15.pdf>

30. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. Modern Economics. 2020. № 24(2020). С. 75-80. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-12).

31. Кодекс законів про працю. {Затверджується Законом № 322-VIII від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до № 50, ст. 375} URL:zakon.rada.gov.ua

32. КОЗЛОВА, Інна Миколаївна; ДАВИДОВ, Сергій Іванович. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики. 2022.

33. КОЛОМІЄЦЬ, М. С. Формування кадрової політики підприємства. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий, 2020, с. 211. URL:<http://www.vtei.com.ua>

34. КРАВЕЦЬ, В. Науково-правові й методичні засади вдосконалення професійної підготовки фахівців сфери. Філософські та методологічні проблеми права, 2020, № 20: с. 34-39.

35. КРАВЧЕНКО, Олена Олексіївна. Світовий досвід організації кадрової політики на підприємствах. International Scientific Journal “Internauka” [http://www. Inter-nauka. Com/](http://www.Inter-nauka.Com/), 2018, с. 1-12.

36. МАЗУР, Олександр Васильович; МАЗУР, Анжела Павлівна; ПАЛЮХ, Людмила Михайлівна. Методичні підходи до оцінки кадрової політики. In: The 7 th International scientific and practical conference “Modern research in world science” (October 2-4, 2022) SPC “Sci-conf. Com. Ua”, Lviv, Ukraine. 2022. 1320 p. 2022. P. 1028.

37. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С 440-443. URL: <http://global-national.in.ua /archive /20-2017/89.pdf>

38. Надвиничний Олександр Проблеми та особливості системи

інформаційного забезпечення кадрової політики в органах держаного управління 2020. - С. 220-224.

39. НІКІТИНА, І. В.; КОЗЛОВА, І. М. Принципи кадрової політики та проблеми її формування. 2021. С. 1-2. URL:<http://repository.hneu.edu.ua/>

40. ОЛІЙНИК, С. О. Кадрова політика підприємства: сутність, значення і цілі. 2018. С. 1-3 URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/>

41. ОСОВСЬКА, Галина. Сутність, цілі, основні завдання та тенденції кадрової політики підприємства. Basics of learning the latest theories and methods, 2023, № 9: с. 165.

42. Офіційна інформація ТОВ «ГРАНД 2020» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43677596/

43. ПАВЛЕНКО, Аліна. Формування кадрової політики підприємства. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий, с. 135. URL: <http://www.vtei.com.ua/doc/11konf/zbl1.pdf#page=135>

44. Павликівська О. І. Стратегічне забезпечення кадрового потенціалу підприємств / Ольга Іванівна Павликівська, Леся Олександрівна Галиняк // Галицький економічний вісник. — Т. : ТНТУ, 2022. № 1. С. 103–111.

45. ПОГРЕБНЯК, Анна Юріївна; ЛІННІК, Ірина Миколаївна. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2017, № 20: с. 108-116.

46. Попов, Р. Ю. Теоретичні аспекти формування стратегії управління кадровою політикою підприємства. 2017.с. 1-2.

47. Приходченко, Б.Л. Удосконалення кадрової політики підприємства. Соціально-економічні проблеми розвитку регіонів, 2019, с. 25. URL:<http://znau.edu.ua/>

48. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. [наук. Журнал]. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 86- 90.

49. Рудіна, О. Є.; Власенко, В. А. Теоретичні аспекти формування ефективної кадрової політики на підприємстві. Друкується відповідно до Наказу по університету № 182-Н від 4 вересня 2017 р., с. 59.
50. СОЛОНЕНКО, Юлія; КУЦА, Яна. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. Фінансовий простір, 2021, 4 (44): 136-145. URL: 848-Текст статті-1848-1-10-20211229.pdf
51. Статкевич Аліна. "Роль кадрового планування на підприємстві". Вісник економіки та управління. 2021, с. 374 URL:<http://188.190.43.194>
52. Талах, Л. О., Шимчук, О. П., Процюк, В. О., Семерей, А. С., & Панасюк, Я. І. Металеві конструкції в сучасному будівництві. Сучасні технології та методи розрахунків у будівництві, 2020, 13: с. 105
53. ТАРАЄВСЬКА, Л. С.; КУШИНА, М. А. Розробка кадрової політики як один з основних напрямків менеджменту персоналу підприємства. Усі матеріали подаються в авторській редакції., 2020, с. 33.
54. ТИМОФЄЄВА, І. І. Методичні підходи до оцінювання ефективності менеджменту персоналу. 2020.с. 301-302 URL:<https://dspace.nuph.edu.ua/>
55. ТИМОШЕНКО, Л. В.; ГРИШАНІНА, О. О.; КАСЬЯНЕНКО, Л. В. Управління кадровим забезпеченням підприємництва в Україні. Економічний вісник Національного гірничого університету, 2018, № 2: с. 55-166.
56. УГРИНЮК, Оксана Миколаївна. Формування ефективної кадрової політики підприємства. 2021. Phd Thesis. 2021. С.18. URL:<http://dspace.wunu.edu.ua>
57. ФІЛІНА, С. В.; ПОНОМАРЕНКО, Н. С. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою. 2019. С.698.
58. ХИТРА, Олена Володимирівна; ЧАПЛІЙ, Алла Володимирівна. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. 2019. С. 230-233. URL: <http://www.pev.kpu.zp.ua/>
59. ХОНДОКА, В. А.; МАРЧЕНКО, В. М. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. Економіка і суспільство, 2017, № 13: с. 768-771.

60. ЧЕРЕП, А. В.; ДАШКО, І. М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. Агросвіт, 2012, № 15: с. 48-50. URL:<http://www.agrosvit.info/pdf>

61. Шаповал, О. А. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства / О. А. Шаповал, С. Л. Таранічев // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. Ред. М. М. Палінчак. – Ужгород : Гельветика, 2019. – Вип. 27№Ч. 2. – С.97-100.

62. Шильнікова З. М. Особливості кадрової політики в процесі антикризового управління підприємством / З. М. Шильнікова, І. М. Гонцова // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2017. - № 16. - С. 621 - 625.

ДОДАТКИ

АНКЕТА
для визначення ступеня задоволення працівників
роботою на ТОВ «ГРАНД 2020»

1. Стать?
2. Вікова категорія?
3. Скільки років ви працюєте в ТОВ «ГРАНД 2020»?
4. Як ви оцінюєте свою загальну задоволеність роботою на шкалі від 1 до 10?
5. Як ви оцінюєте рівень комунікації та співпраці з колегами?
6. Як ви оцінюєте рівень підтримки та керівництва зі сторони керівництва компанії?
7. Чи відчуваєте ви можливості для професійного розвитку та зростання у компанії?
8. Як ви оцінюєте рівень компенсації та соціальних пакетів, що надаються вам компанією?
9. Як ви оцінюєте робочі умови та безпеку на роботі?